صناعة المدرب المحترف

بين النظرية والتطبيق

د. مصطفى زكريا أحمد السحت

أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد
رئيس قسم التدريب بعمادة خدمة المجتمع
والتعليم المستمر / جامعة تبوك

د. أميرة حسين أحمد صبحي

أستاذ أصول التربية المساعد
منسق قسم تطوير الذات بعمادة
السنة التحضيرية / جامعة تبوك



صناعة المدرب المحترف

بين النظرية والتطبيق

د. مصطفي زكريا أحمد السحت

أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد

رئيس قسم التدريب بعمادة خدمة المجتمع

والتعليم المستمر / جامعة تبوك

د. أميرة حسين أحمد صبحي

أستاذ أصول التربية المساعد

منسق قسم تطوير الذات بعمادة

السنة التحضيرية / جامعة تبوك



صناعة المدرب المحترف بين النظرية والتطبيق

د. مصطفي زكريا أحمد السحت - د. أميرة حسين أحمد صبحي

الطبعة الأولى

2015

التنسيق الداخلى والإخراج: إسلام الحماقي - 01156292096

رقم الإيداع: 2015/23411

ISBN : 978 - 977 - 6472 - 15 - 0



ت: 0133212547

01022622814

Dar_al - fairouz@hotmail.com

Facebook: dar.alfairouz

www.fairouzaty.com

صناعة المدرب المحترف

بين النظرية والتطبيق

فهرس المحتويات

رسالة ترحيب

عزيزي المتدرب نتمنى لك برنامجاً تدريبياً موفقاً، وندعوك إلى عالم مفعم بالحيوية والنشاط ونرحب بك في برنامج صناعة المدرب المحترف، وهو طريقك إلى احترافية التدريب، والتميز الشخصي والتفوق في كل مناحي الحياة بإذن الله تعالى.

لقد حباك الله تعإلى بقدرات وطاقات هائلة، ونحن هنا في هذا البرنامج سنساعدك على توظيف هذه القدرات لتحقيق النجاح، ونأمل منك أن تتفاعل معنا، لنكوّن فريقاً متجأنساً من المدربين المحترفين.

عزيزي المتدرب أنت المستقبل، وبك ينهض المجتمع، وعليك تعقد الأمال في تقدم وطنك، وبهمتك وعزيمتك تحقق أهدافك، وتسمو أخلاقك ويزدهر مجتمعك، لولا رغبتك في المزيد من النجاح لما تحملت الصعاب والمسؤوليات وقدمت لمواصلة طلب العلم عاقداً العزم على النجاح ومصرّاً على التفوق.

وأخيرا ستكون عزيزي المتدرب نسعى لإكسابك الكفايات التدريبية اللازمة للوصول بمستواك لإحترافية التدريب، ومهما بذلنا من جهد للوصول إلى هذه الغاية فلا قيمة لجهودنا بدونك، بك ومعك ننطلق إلى فضاءات رحبة لتصبح الأحلأم أمرا حقيقيا بإذن الله.

مقدمة

تهتم المؤسسات والمنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل إستثماراً في الموارد البشرية، قد يكون عائد يظهر في زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

لقد أصبح التدريب ضرورة من ضرورات العصر في ضوء التطور المعرفي، والتطور المستمر في طرق التدريس والتعليم وتكنولوجيا التعليم والتربية بصفة عامة والتطورات السريعة المتلاحقة في المجتمع العالمي والمحلى، الأمر الذي يؤدى إلى الإتفاع بمستوى جودة العملية التعليمية.

والتعليم والتدريب مهمة عظيمة فهي التي تسهم في نقل التجربة الإنسانية وتوارث الخبرات البشرية، ولولاها لتوقف العلم الإنساني ولتجمدت الحياة ولما وصل البشر إلى المستوى المتقدم من التقنية والرفاهية والمدنية التي ينعمون بها اليوم.

ولاشك أن عملية التدريب تغطى جوانب كثيرة نحأول في هذه الحقيبة التدريبية تناولها بشكل موسع في الجلسات التدريبية التالية.

المؤلفان

اسم البرنامج:

صناعة المدرب المحترف (تدريب المدربين) TOT

الهدف العام:

تنمية الكفايات التدريبية لدى المتدربين بصورة فعالة.

الأهداف الإجرائية:

يتوقع من المتدرب في نهاية البرنامج التدريبي أن يكون قادرا على:

1. تحديد مفهوم التدريب ومراحله بدقة.
2. تحديد عملياًت التدريب ومهاراته.
3. ممارسة مهارات المدرب المحترف بدقة.
4. تطبيق عملياًت التدريب.
5. تطبيق أهم أساليب التدريب عملياً.
6. تصميم وإعداد البرامج التدريبية بمهارة وإتقان.
7. ممارسة التدريب عملياً.

مدة البرنامج:

(30) ثلاثون ساعة تدريبية بواقع ست ساعات تدريبية في اليوم الواحد، ولمدة 5 أيام

خطة البرنامج:

اليوم	المحتوى
الأول	-مدخل إلى عالم التدريب
الثاني	-المدرب المحترف ومهاراته -المتدربون وصفاتهم
الثالث	-الأساليب التدريبية
الرابع	-تصميم وإعداد البرامج التدريبية
الخامس	-إعداد الحقائب التدريبية -المشروع العملي

إرشادات للمتدربين:

أخي المتدرب:

نشكر لكم حضوركم هذا البرنامج التدريبي الذي نسعى من خلاله

إلى إكسابكم مهارات ومعارف جديدة وحرصاً على تحقيق الهدف من التدريب فإننا نذكركم بما يلي:

1. احرص دائمًا على الإخلاص في تطبيق النشاط.
2. كلما أشركت حواسك بفاعلية زادت استفادتك من هذه المادة.
3. احرص على أداء الأنشطة وأنت في حالة من الإسترخاء والأمن الداخلي.
4. اربط كل الأنشطة بحياتك الشخصية.
5. تفاعل مع الموقف التدريبي بكل ما فيه من معطيات.
6. احرص قبل بدء النشاط على الإسترخاء والتخلص من العوائق.
7. اسع دائما إلى تطوير ذاتك لأنه يشكل المحور الرئيسي في تغيير البيئة والعالم من حولك.
8. تعرَف مع المدرب على النظام التمثيلي للخبرة عندك (السمعي والبصري والحسي).
9. اربط الخبرات الجديدة بالخبرات القديمة بشكل ذاتي.
10. استحضر بإستخدام تدريبات الخيال الجلسات القديمة قبل البدء

في الجلسات الجديدة.

11. اربط الأنشطة دائماً بقيمك وأفكارك وقناعتك الذاتية.

12. التدريب الفعال هو الذي يشارك فيه جميع المتدربين بطرح الآراء والأفكار والمناقشة الهادفة.

13. العمل ضمن أفراد المجموعة في التمارين الجماعية.

14. من حق أي متدرب أن يساهم بطرح فكرته أو رأيه.

15. لا تقاطع أحد عند عرض فكرته أو رأيه.

16. لا تنقد أحداً عندما يطرح فكرة معينة لأن أنماط التفكير تختلف من شخص لآخر.

17. الحضور في الوقت المحدد للبرنامج من عوامل نجاحه.

18. التركيز على التدريب و تجنب معوقات التركيز كالجوال وغيرها.

19. أن أردت الرد على مكالمة ضرورية أو إتصال نأمل منك القيام به خارج القاعة.

قيم ذاتك:

م	العبارة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
		10	8	6	4	2
1	قدرات خطابية والقاء					
2	مواجهة الأزمات والمواقف المحرجة					
3	القراءة السريعة					
4	التلخيص والاختصار					
5	فن الحوار والنقاش					
6	ضبط النفس					
7	التعامل مع الأنماط البشرية المختلفة					
8	القدرة على الإقناع دون إحراج					
9	إمكانية المشاركة كمدرب					
10	ترك الجدال					
مجموع كل صف						
المجموع الكلي						

أتوقع أن يحقق لي هذا البرنامج

اسم البرنامج:

أتوقع أن يحتوي هذا البرنامج على موضوعات محددة مثل:

1) ....

2) ....

3) ....

4) ....

5) ....

أتوقع أن يجيب لي هذا البرنامج عن بعض الأسئلة التي تدور في ذهني حول:

1) ....

2) ....

3) ....

4) ....

5) ....

أتوقع أن يرتقي هذا البرنامج بمستواي في مجالات:

6) شخصيتي وسلوكي مثل:..

1) مهاراتي وقدراتي مثل:......................................

2) معلوماتي مثل:..

3) علاقاتي مثل:..

4) وظيفتي وعملي مثل:...

الوحدة الأولى

مدخل إلى عالم التدريب

أهداف الوحدة:

1. تحديد مفهوم التدريب.
2. توضيح أهمية التدريب.
3. تلخيص مبادئ وشروط عملية التدريب الفعال.

في نهاية الوحدة التدريبية يتوقع من المتدرب أن:

1. يحدد مفهوم التدريب.
2. يبرر أهمية التدريب.
3. يعدد شروط التدريب الفعال.
4. يلخص بإسلوبه مبادئ ومراحل عملية التدريب.

موضوعات الوحدة:

1. ماهية التدريب.
2. الفرق بين التعليم والتدريب.
3. أهداف عملية التدريب.
4. أهمية عملية التدريب.
5. شروط التدريب الفعال.
6. المبادئ الرئيسة لعملية التدريب.
7. مراحل التدريب.

نشاط (1) (تحديد مفهوم التدريب) : **(الزمن : 20 دقيقة)**

هدف النشاط: تحديد مفهوم التدريب.

المطلوب في النشاط:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك ضع تعريفاً خاصاً للتدريب، وقم بتحديد مكونات عملية التدريب فيه.

مفهوم عملية التدريب:

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

مكونات المفهوم السابق لعملية التدريب هي:

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ماهية التدريب:

- تشتق كلمة تدريب Training في اللغة العربية من الفعل "درب" ويعنى درب به أى اعتاده وأولع به ودرب على الشيء أى تمرن عليه أى أن كلمة تدريب تعنى التمرين على الشيء لإجادته واعتياده والدراية به.
- يقصد بالتدريب تنمية مهارات المتدربين بما يكفل أداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة، مع زيادة قدراتهم التنافسية.
- التدريب نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.
- عملية هادفة تسعى لتطوير العنصر البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل إتجاهاته وقناعاته، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة أنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والإقتصاد.
- هو مجموعة الوسائل التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من الإستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل أداء

وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها.

- وتعرفه "وزارة التربية والعلوم البريطانية" بأنه نشاط يقوم به المعلم بعد أنخراطه في سلك التدريس، بحيث يتعلق النشاط بعمله المهني.
- الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها وإتجاهاتها بشكل إيجابي وبناء.

نشاط (2) (**التدريب من وجهة نظرك**) : (**الزمن: 20 دقيقة**)

هدف النشاط: تحديد مفهوم التدريب من وجهة النظر الشخصية.

المطلوب في النشاط:

اكمل الجدول التالي وفق وجهة نظرك الخاصة بعملية التدريب

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لاأوافق
1	التدريب يمكنني من إكتساب مهارات جديدة			
2	المدرب الناجح يولد ولا يصنع وعلينا البحث عنه بدلاً من أنفاق الأموال في تدريب لا فائدة منه			

3	برنامج التدريب يساعدنا على أن نعمل في مجموعات فنتعاون مع بعضنا البعض			
4	إن معلوماتي تتقادم ولابد من تحديثها بإستمرار عن طريق التدريب			
5	تطور العلم المستمر والمعارف الجديدة تجعلنا في حاجة إلى التدريب			
6	التدريب عملية مملة تجعلني أجلس في مقاعد التلأميذ لوقت طويل			
7	التدريب يساعدني على تحديث وتطوير أدائي في العمل			
8	التدريب يتضمن خبرات نظرية أما الخبرة الميدانية فهي الأصل والأساس			

9	التدريب إهدار لوقت وجهد المتدربين ولا يضيف لهم شيئاً			
10	حضور الدروات التدريبية للحصول على شهادات فقط			

قم بتفريغ درجات الإجابات وفقاً لترتيب العبارات في كل من الجدولين

العبارات	الدرجة
1	
3	
4	
5	
7	
المجموع	

العبارات	الدرجة
2	
6	
8	
9	
10	
المجموع	

مفتاح الإستبيان

- الجدول الأول يعبر عن النظرة الإيجابية للتدريب.

- الجدول الثاني يعبر عن النظرة السلبية للتدريب.

- كلما اقترب مجموع درجات الجدول الأول من رقم 10 ومجموع درجات الجدول الثاني من الصفر كانت نظرتك إلى التدريب أقرب إلى الإيجابية واظنك ستستمع معنا بهذا البرنامج بجانب كم المعلومات التي ستحصل عليها.

- أما إذا كانت نظرتك أقرب إلى السلبية فندعوك لتتعرف على عالم التدريب من وجهة نظر اخرى، فقد تغير رأيك.

- لكي تتذكر سجل نتيجة الإستبيان للكي تتذكر سجل نتيجة الإستبيان لمجموعة المتدربين على جدول التسجيل التالي، وسوف تعيد هذا الإستبيان عند نهاية البرنامج.

- جدول التسجيل مهم على أساس أن هناك أكثر من متدرب.

- جدول تسجيل نتائج إستبيان

(التدريب من وجهة نظرك)

متدرب رقم	الجدول الأول (+)		الجدول الثاني (–)	
	أول البرنامج	آخر البرنامج	أول البرنامج	آخر البرنامج
1				
2				
3				
4				
5				
6				

الفرق بين التعليم والتدريب

نشاط (3) **(الفرق بين التعليم والتدريب) :** **(الزمن : 10 دقيقة)**

هدف النشاط: تحديد الفرق بين عمليتي التعليم والتدريب.

المطلوب في النشاط:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك سجل الفرق بين التعليم والتدريب وناقش ذلك مع المجموعات الأخرى والمدرب.

وجه المقارنة	التدريب	التعليم
الأهداف		
المحتوى		
المدة		
الإسلوب		
الفوائد		

نخلص في النهاية إلى أن الفرق كالتالي:

وجه المقارنة	التدريب	التعليم
الأهداف	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة
المحتوى	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية	محتوى عام
المدة	قصيرة	طويلة
الإسلوب	إسلوب الأداء والمشاركة	إسلوب التلقي للمعارف الجديدة
الفوائد	معلومات ومهارات	معارف ومعلومات

نشاط (4) (تحديد أهمية وأهداف التدريب) : (الزمن : 15 دقيقة)

هدف النشاط: تحديد أهداف وأهمية عملية التدريب.

المطلوب في النشاط:

من خلال جلسة عصف ذهني مفتوحة يتم طرح أهداف وأهمية عملية التدريب من خلال المتدربين ويتم تسجيل ذلك على السبورة من خلال المدرب ونلخصها في النهاية على النحو التالي:

1) ....

2) ....

3) ....

4) ....

5) ....

6) ....

أهداف عملية التدريب:

ويمكن تلخيص أهداف عملية التدريب فيما يلي:

- يساهم التدريب في زيادة معرفة ومهارة العاملين مما يؤدي إلى الإتفاع بكفاءة أدائهم.

- تطوير القدرات الفنية للمدربين والمتدربين وذلك من خلال عقد دورات تدريبية والمشاركة في المؤتمرات العلمية والإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التدريب.
- تطوير القدرات الإدارية والقيادية ومهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار.
- يساهم التدريب في تطوير سلوكيات المتدربين على إختلاف مستوياتهم التنظيمية بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

أهمية عملية التدريب:

التدريب شريان الإجادة في كل عمل ميداني فبالتدريب نحقق الإتقان ونصل إلى مراتب الجودة المبتغاة.كما أن التدريب سبيل الإجادة و وسيلة الإتقان فالعمل الإرتجالي الذي لا يستند إلى طرق مدروسة وأسس علمية تكون نتيجته سلبية، وتتمثل أهميته في:

- الوسيلة الأكثر فاعلية و الأقوى تأثيرا في صقل و تنمية المتدربين.
- إمداد و إكساب المتدرب بالقيم و المعارف و الخبرات اللازمة لأداء أعماله بنجاح.
- يمنح المتدرب فرصة الحصول على رصيد تراكمي وافر من الخبرات

السابقة والتي تمثل الرصيد التراكمي الإنساني المتحقق لدى المتدرب.

- يوفر الكثير من الوقت و الجهد في الحصول على المعارف و المهارات والخبرات المطلوبة.
- يمنح المتدرب القدرة على مواكبة الجديد و الحديث في المجال الذي يعمل فيه من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل.
- يساهم في إعداد و تأهيل المدربين الجدد ومساعدتهم على سرعة الفهم و التأقلم مع متطلبات العمل و المهام المطلوبة منهم.
- يساهم في تأهيل المدربين الحاليين وتعزيز قدرتهم على تأدية مهام جديدة و من ثم نمو فرصتهم للترقي الوظيفي.
- التدريب يساهم بشكل كبير في تنمية معارف و ثقافة الأفراد و من ثم توجيه ميول الأفراد نحو مصلحة الفرد و المدرسة والمجتمع.

شروط التدريب الفعال:

نشاط (5) **(تحديد شروط التدريب الفعال):** **(الزمن: 20 دقيقة)**

هدف النشاط: تحديد شروط التدريب الفعال.

المطلوب في النشاط:

تقوم كل مجموعة بشرح موقف تدريبي مر بها وتوضح أهم الشروط التدريبية الفعالة في الجلسة التدريبية.

سجل موقف تدريبي	ما شروط التدريب الفعال بهذا الموقف؟

يقوم التدريب الفعال على بعدين هما:

-البعد الأول: الإثارة الفكرية:

وهي تعتمد على مهارة المدرب وتتمثل في:

- وضوح الإتصال الكلامي مع المتدربين عند شرح المادة العلمية.
- أثر المدرب الإنفعالي الإيجابي على المتدربين ويتولد هذا من طريقة عرض المادة العلمية.

- البعد الثاني الصلة الإيجابية بين المدرب والمدربين :

لابد أن يعمل المدرب على تحسين مهارة الإتصال مع المتدربين وذلك لزيادة دافعيتهم للتعلم ويمكن أن يتحقق ذلك بأحدى الطريقتين التاليتين:

1. تجنب استثارة العواطف السلبية عند المتدربين، مثل القلق الزائد أو الغضب.
2. تطوير عواطف إيجابية عند المتدربين مثل احترامهم وإثابة أدائهم الجيد.

ويمكن تلخيص شروط التدريب الفعال فيما يلي:

- أن ترتبط إرتباطاً وظيفياً بالهدف المطروح.
- أن تجعل المتدرب إيجابياً ومشاركاً فعالاً في الموقف التدريبي.
- أن تكون إدارة الورشة التدريبية إدارة ديمقراطية.
- أن يكون المتدرب قادراً على النقد والتحليل والتركيب والإستنتاج.
- أن تثير الدافعية والتشويق والإنتباه عند المتدربين.
- ألا يكون المتدرب في موقف المتلقي، بل في موقف يعطي رأيه بكل صراحة ووضوح دون إكراه.

- أن تنمي عند المتدرب شخصية متكامل ة عقلياً وإجتماعياً وحسياً وحركياً أن تتصف المعلومات التي يحصل عليها الطلاب بالديمومة فترة طويلة دون نسيانها.

نشاط (5) **(تحديد المبادئ الرئيسة لعملية التدريب) : (الزمن : 20 دقيقة)**

هدف النشاط: تحديد المبادئ الرئيسة لعملية التدريب.

المطلوب في النشاط:

مناقشة حرة مع المتدربين حول مبادئ عملية التدريب ومراحله، ونستخلص منها في النهاية سرد للمبادئ والمراحل بصورة فعالة.

المبادئ الرئيسة لعملية التدريب	مراحل عملية التدريب

المبادئ الرئيسة لعملية التدريب:

ويمكن تلخيص المبادئ الرئيسة لعملية التدريب فيمايلي:

- التدريب نشاط رئيسي و مستمر: وذلك من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة كما أنه نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

- التدريب نظام متكامل : حيث ينظر إلى التدريب كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقة تبادلية من أجل أداء وظيفة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذى يحققه النظام كله.

- التدريب نشاط متغير ومتجدد: يشير هذا المبدأ إلى أن التدريب لا يتجمد في قوالب، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه ورغباته ومهاراته.

- التدريب عملية إدارية وفنية: فينبغي أن تتوفر للتدريب مقومات العمل الإداري الكفء ومنها وضوح الأهداف وتناسقها، ووضوح السياسات، كما أنه يحتاج إلى خبرات فنية أهمها خبرة تخصصية في الإحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتقييمها.

مراحل التدريب:

- مرحلة جمع وتحليل المعلومات: هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن كافة المتغيرات المتعلقة بعملية التدريب، حيث

يجب جمع المعلومات وتحليلها من أجل التخطيط للتدريب.

- مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية: يجب أن نعرف أن الإحتياجات التدريبية هي الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب وتشمل الإحتياجات التدريبية تنمية المهارات الإدارية والفنية، وتطوير الإتجاهات والسلوكيات، وتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.
- مرحلة تصميم البرامج التدريبية: هناك عدة إجراءات لبناء البرامج التدريبية تتمثل في:

- تحديد الموضوعات التدريبية.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية.
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.
- تحديد أساليب التدريب.
- تجهيز المستلزمات التدريبية.
- إعداد المدربين.

- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية: يهتم المخطط التدريبي بوضع

الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرنامج مثل توقيت البداية والنهاية، وتتابع الموضوعات التدريبية المختلفة، وتجهيز المطبوعات، والإتصال بالمتدربين والمدربين.

- مرحلة تقييم البرامج التدريبية: وتشمل تقييم التدريب بداية من التخطيط وتصميم البرنامج التدريبي، وتقييم تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم التدريب بعد إنتهاء العمل التدريبي.

الوحدة الثانية

مهارات المدرب المحترف

أهداف الوحدة:

1. تحديد أدوات المدرب الناجح.
2. توضيح المراحل التي يمر بها المدرب.
3. تلخيص صفات ومهارات المدرب المحترف.

في نهاية الوحدة التدريبية يتوقع من المتدرب أن:

1. يحدد كيفية إختيار المدرب الناجح وأدواته.
2. يوضح المراحل التي يمر بها المدرب.
3. يعدد صفات المدرب المحترف.
4. يطبق عملياً مهارات المدرب ذو الأثر الفاعل.

موضوعات الوحدة:

1. كيف نختار مدرباً؟
2. أدوات المدرب الناجح.
3. المراحل التي يمر بها المدرب.
4. صفات المدرب المحترف.
5. مهارات المدرب ذا الأثر الفاعل.

يعد المدرب حجر الأساس في العملية التدريبية فهو قائد العملية وقبطان سفينتها الذي يسير بها في أي بحر ثائراً أو هادئاً ليرسوا بها على شاطئ الواقع محملة بالخبرات والمهارات والمعارف ومستعدة للأداء والتطوير والنجاح.

ويختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم فالمدرب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ ولذلك فإن من المهم إختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادراً على إستخدام وسائل و أساليب تدريبية متنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه.

المدرب مسؤول عن إعداد وإختيار المادة العلمية المناسبة وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين في بداية التدريب ولا يقوم هو بتحديدها ولكنه يطلب من المتدربين ذلك مع توجيههم لإجراء تقييم ذاتي في نهاية التدريب.

إن طبيعة التدريب تحدد من هو المدرب المناسب فقد لا يكون التدريب من النوع الذي يتطلب مقدرة كلأمية وإنما يركز على التدريب العملي وبالتالي قد يكون المدرب من داخل المنشأة كالمشرف أو المدير.

نشاط (1) (تحديد عوامل إختيار المدرب) : **(الزمن : 15 دقيقة)**

هدف النشاط:تحديد عوامل إختيار المدرب.

المطلوب في النشاط:

مناقشة حرة مع المتدربين حول عوامل إختيار المدرب، ونسجل من خلالها هذه العوامل.

1) ....

2) ....

3) ....

4) ....

5) ....

كيف نختار مدرباً :

هناك عاملان أساسيان لإختيار مدرب ما لأداء وظيفة تدريبية محددة وهما:

1 – المهارات التدريبية التي يتميز بها.

2 – المحتوى التدريبي للبرنامج ومدى صلته به.

أدوات المدرب الناجح:

حقيبة المدرب الناجح تحتوي على الأدوات التالية:

1. صفات وقدرات شخصية منها الذكاء (الإبداع والإبتكار) – النضج (التطوير الذاتي)
2. خبرات ومهارات مكتسبة منها الخبرة في مادة التدريب – مهارات المدرب كالإنصات والتفعيل والإلقاء والعرض

نشاط (2) **(تحديد المهارات المتعددة للتدريب):** **(الزمن: 20 دقيقة)**

هدف النشاط: تحديد المهارات المتعددة للتدريب.

المطلوب في النشاط:

يعرض المدرب في قاعة التدريب الموضوع بسؤال "هل مهارات التدريب فطرة وقدرات شخصية أم خبرة وإكتساب.... بمعنى آخر هل كل إنسان يصلح أن يكون مدرباً في مجاله على الأقل أم أن هناك من لا يصلح بفطرته وصفاته الشخصية أن يكون مدرباً.

ويخرج المدرب في النهاية بفكرة أن مهارات التدريب متعددة ومن لا يصلح في مهارة قد يصلح في غيرها فيجب إعتماد فريق التدريب المتعاون كمبدأ في المؤسسات الناجحة.

1) ....

2) ....

3) ....

4) ....

5) ....

6) ....

7) ....

8) ....

9) ....

10)..

المراحل التي يمر بها المدرب:

تحدد ميرمان أربع مراحل يمر بها المدرب وهي:

- المدرب المبتدئ (أقل من سنة): وهو دائماً متوتر وقلق يحاول عدم الخروج عن المادة المحددة والإلتزام بها.
- المدرب المراهق (سنة إلى ثلاث سنوات خبرة في التدريب):

وهو متحمس أكثر من اللازم وبسبب حماسه قد يتجاوز الوقت المحدد ويملأ الشرائح بالصور والكلام الكثير ويفترض أن الجميع معجبون بأدائه.

- المدرب الناضج (من 4 - 9 سنوات): متمكن ويصمم البرامج بشكل واقعي وتوزيع زمني مناسب، ويتميز بالثقة والهدوء والكفاءة.
- المدرب الخبير (10 سنوات فأكثر): وهو يؤمن بأن الغرض من التدريب هو تعزيز ما يسميه المتدربون بالحياة الواقعية ويعمل مع المتدربين لتكييف البرنامج التدريبي ليكون قابلاً للتطبيق في الحياة الوظيفية والشخصية لكل فرد منهم، كما يطور برامجه بإستمرار ويضيف إليها الإبداع تلو الإبداع.

نشاط (3) (صفات المدرب المحترف) : (الزمن: 15 دقيقة)

هدف النشاط: تحديد أهم صفات المدرب المحترف.

المطلوب في النشاط:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك سجل أكبر عدد ممكن صفات ومهارات المدرب المحترف.

صفات المدرب المحترف		

صفات ومهارات المدرب المحترف:

- يفهم المادة المقدمة.
- يهتم بعملية التنظيم والإعداد المسبق للتدريب.
- إسلوب العرض الذي يقدمه شيق.
- يتجاوب مع المشاركين.
- لديه قدرة على خلق جو مناسب للتعلم.
- يشجع كل المتدربين على المشاركة.
- يقدم تغذية مرتجعة محددة بإستمرار بصياغات وجمل محددة.
- لديه الحماس الكافي لإنجاح الجلسة التدريبية.
- لدية القدرة على التعامل مع الأسئلة والمقاطعات.
- يجعل المتدربين مهتمين.
- يوفر المواد التدريبية اللازمة.
- يستخدم لغة ومصطلحات مفهومة.
- يعطى أمثلة توضيحية.
- يعطى فرص للتطبيق.
- يقوم بتقديم مقدمة فعالة.

- يحدد أهداف الجلسة في البداية.
- قادر على التلخيص.
- قادر على الوصول إلى إجماع الآراء دون جرح أحد.
- يقوم بتوفير التغذية المرتجعة للمتدربين.
- له صوت واضح ومسموع للكل.
- ينصت أكثر مما يتكلم.
- يعطى فرصة لمشاركة الجميع في الحديث.
- يعطى إنتباه للمتدربين قليلي المشاركة.
- يستخدم أسماء المتدربين.
- يقوم بربط أفكار المتدربين ببعض بشكل جيد وإنسيابي.
- عنده القدرة على إدارة الحوار.
- يقوم بالتأكد من فهم المشاركين.
- يقوم بسؤال المتدربين أسئلة متعددة.
- يعطى تعليمات واضحة عند القيام بنشاط ما.
- يستطيع تعديل خطة الجلسة أثناء التنفيذ ليحقق أهدافها.
- يقوم بتنفيذ خطة الجلسة التدريبية.

- لديه قبول لدى المتدربين، يتمتع بروح خفيفة ومرحة.
- يحتفظ بالتواصل البصري مع المشاركين.
- يتحرك في قاعة التدريب.
- يقوم بتوجيه أسئلة لأشخاص معينين لجذبهم.
- يتجاوب مع أسئلة المشاركين.
- متمكن في إستخدام المعينات التدريبية.

المدربون البارعون يستخدمون مدخلات أساسية قليلة جداً، ويعتمدون في المقام الأول على خبرتهم في توليد الأفكار من خلال المجموعة، فبإبداعهم وطاقتهم الشخصية يشجعون الأفراد والمجموعات ويسهلون لهم تحقيق التفوق.

أما المدربون الأكثر تقليدية فيستخدمون إسلوب إدخال المعلومات وكذلك طريقة السرد، إذ قد يجدون صعوبة في محاكاة طريقة العمل الجماعي، ولهذا فعليهم أن يتعلموا سلوكيات جديدة وإستخدام أساليب توجيهية أكثر لأنهم اعتادوا على إتخاذ دور الخبير.

وفي السنوات العشر الأخيرة، تغيرت وظائف التدريب بشكل كبير، ففي حالات عدة تم تبسيطها أو إلغائها، ولقد اختفت مراكز تقليدية عديدة للتدريب، وتم إستبدالها بمراكز أخرى، كمراكز التعليم

والتدريب عن بعد، وتعليم مديرو الإدارات، وتقديم برامج تدريب بعيداً عن موقع العمل، فأى حدث تدريبى حالياً ما هو إلا إستثمار لابد وأن يرتبط بأهداف العمل.

وفي ضوء ما سبق نجد أن التدريب حالياً يجب أن يشمل مزيجاً من المشاركة الفعالة وتقديم المعلومات. حتى يشعر المتدربون بأن التدريب قد أضاف إليهم شيء ما قد يكون نموذجاً أو عملية أو معلومة.

نشاط (4) **(المدرب الفعال) : (الزمن : 15 دقيقة)**

هدف النشاط:تحديد مهارات المدرب الفعال.

المطلوب في النشاط:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك سجل المهارات التي يجب إتقانها لتكون مدرباً ذا أثراً فاعلاً.

1) ....

2) ....

3) ....

4) ....

لكى تكون مدرباً ذا أثر فاعل اعمل على إتقان المهارات التالية:

- الإستماع النشط الفاعل:

(الإستماع يشجع التواصل ويريح الآخرين، كما يوضح أى غموض يكتنف ما يقال ويزيل أى سوء فهم) وذلك من خلال تنفيذ ما يلى:

- حافظ على تواصلك البصرى مع المتدرب.
- ابتسم لكى يشعر الآخر بالراحة.
- اجتنب كل ما من شأنه أن يشتت إنتباهك مثل الرد على الهاتف و غيره.
- استشعر لغة الجسد مثل وضعية الجلوس والذراعين، هل الآخر متوتر أو مرتاح.
- استمع أولاً وقوِم لاحقاً.
- لا تقاطع كلام الآخرين إلا إذا أردت طرح سؤال للتوضيح أو لتشجيع الآخر على مواصلة كلامه.
- اعد بإسلوبك الخاص ما سمعته من الآخر.
- انتظر الآخر ليكمل أقواله قبل أن تفكر بم تجيب.

- طرح الأسئلة المناسبة:

إن طرح الأسئلة على جانب كبير من الأهمية لفهم الآخر ومعرفة آرائه ولذلك:

- استخدم أسئلة ذات نهايات مفتوحة مع الأسئلة ذات النهايات المغلقة على حد سواء، ولكن أكثِر من الأسئلة المفتوحة فهي تعمل على تبادل الآراء والمشاركة.
- الدفاع عن الآراء:
- ناقش ودافع بطريقة واضحة ومتزنة.
- احذر من التأكيد كثيراً عن الدفاع عن الرأي فقد تخلق مناخاً من السيطرة قد يقوض الشراكة في التدريب، والدفاع يكون لمناقشة وضع معين أو المرافعة لصالح أمر معين.
- شجع الآخر على إعطاء رأيه.
- الدفاع عن معلومات راجعة بصفتك مدرباً خاصة الإيجابية (المديح).

الوحدة الثالثة

صفات المتدربين وكيفية التعامل معهم

أهداف الوحدة:

1. تحديد الأنماط البشرية للمتدربين وفقاً لنمط الإدراك.
2. تحديد الأنماط البشرية وفقاً للسلوك التفاعلي.
3. كيفية التعامل مع الأنماط البشرية المختلفة.

في نهاية الوحدة التدريبية يتوقع من المتدرب أن:

1. يحدد الأنماط البشرية للمتدربين وفقاً لنمط الإدراك.
2. يحدد الأنماط البشرية للمتدربين وفقاً للسلوك التفاعلي.
3. يطبق عملياً طرق التعامل مع الأنماط البشرية المختلفة.

موضوعات الوحدة:

1. الأنماط البشرية وفقاً لنمط الإدراك.
2. الأنماط البشرية وفقاً للسلوك التفاعلي.

صفات المتدربين وكيفية التعامل معها

نشاط (1) (التعامل مع الأنماط المختلفة من البشر) : (الزمن: 10 دقيقة)

هدف النشاط: تحديد كيفية التعامل مع الأنماط البشرية المختلفة.

المطلوب في النشاط:

عزيزي المتدرب أجب عما يلي:

- هل تتعامل مع جميع الأشخاص بنفس الطريقة؟...............
- هل جميع الأشخاص يعاملوك بنفس الطريقة؟................
- من وجهة نظرك ما أسباب إختلاف تعاملك مع الآخرين و تعامل الآخرين معك؟.......................................

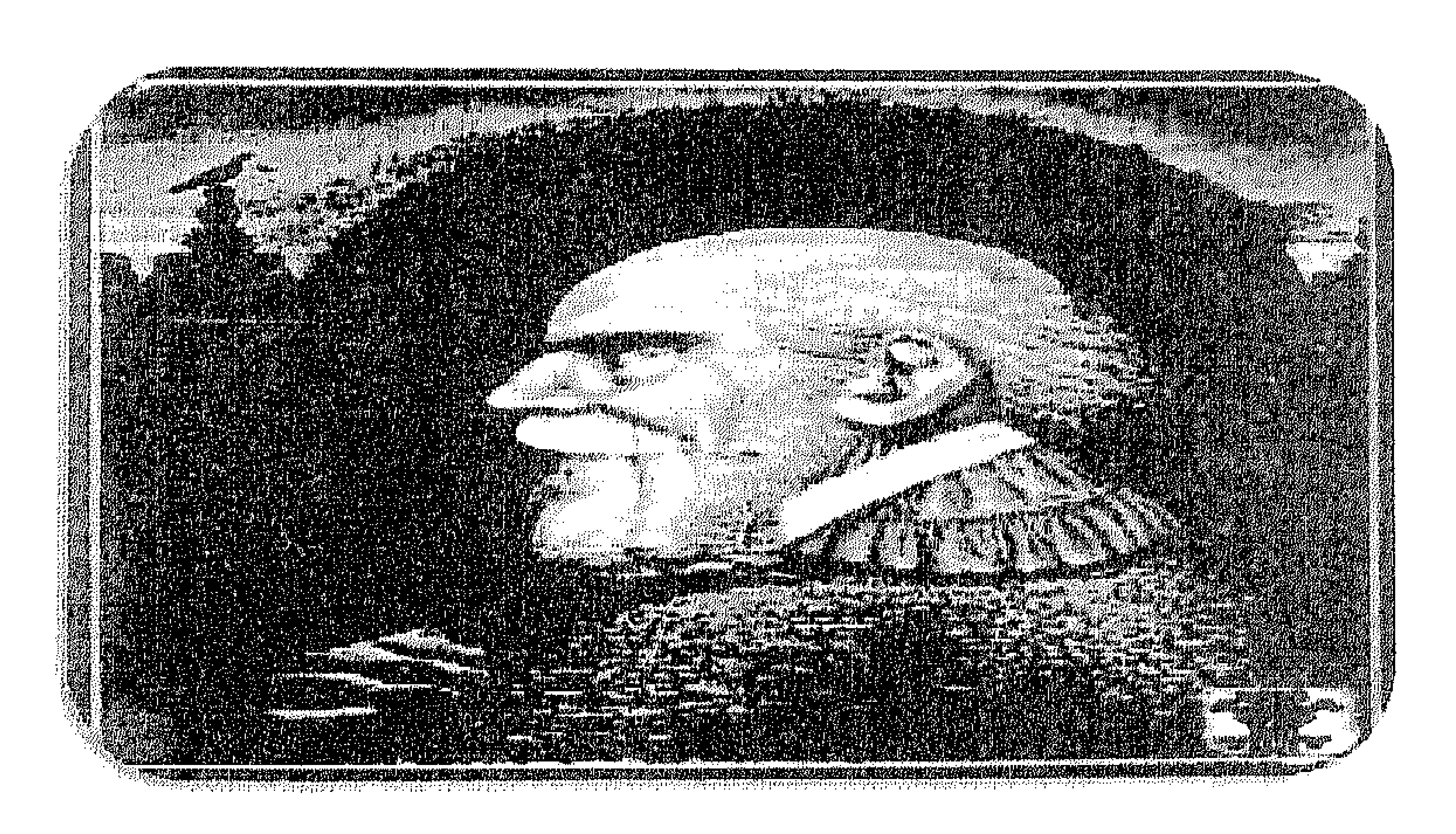
يختلف الأفراد في خصائصهم الشخصية سواء كانت على مستوى الفرد نفسه (بحسب الإدراك) أو تفاعله مع الآخرين (بحسب السلوك)، وتعود هذه الإختلافات في الخصائص إلى عاملين هامين هما: الخصائص الوارثية، والخصائص البيئية المحيطة بالفرد (أساليب التنشئة الأسرية والتعلم وغيرها)، ورغم هذه الإختلافات إلا أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى مجموعات وفقاً لتشابهم في بعض الخصائص وهذا ما يطلق عليه (النمط)، وبالتالى تختلف

كل مجموعة (النمط) في خصائصها عن المجموعة الأخرى (النمط الآخر).

وهناك العديد من التقسيمات للأنماط البشرية وسيتم تناولها وفقاً للخصائص الذاتية (الإدراك)، والخصائص الإجتماعية (السلوك).

نشاط (6) (الإدارك): **(الزمن: 10 دقيقة)**

هدف النشاط: التعرف على معنى الإدراك.



أولاً: الأنماط البشرية وفقاً لنمط الإدراك:

-الأشخاص البصريون:

تختلف قدرة الأشخاص على إستخدام القنوات المرئية التي تستخدم لتداول الصور في ذهنه من حيث الإستقبال والتخزين والإسترجاع،

والأشخاص المتميزين هم الذين يكونوا أكثر كفاءة وسرعة في ذلك.

ولكن ما المؤشرات الخاصة بإستخدام القناة المرئية؟

1. تتكرر حركة العين في الإتجاه لأعلى وأحياناً يتم النظر إلى الفضاء الأعلى أثناء إستعراضهم للصور المخزونة في عقولهم.

2. يستخدمون مفردات خاصة في كلامهم، مثل:

* أرى / شاهدت / ....

* إنني أحاول رسم الصورة في مخيلتي.

-الأشخاص الحسيون:

يركز الأشخاص الحسيون في تعاملهم مع الآخرين على إحساسهم ومشاعرهم.

يستخدم الكلمات والعبارات ذات الدلالات الحسية، مثل: نشعر، نحس، نلمس.

يبدو إليك أنه عنيف أو فظ، أو أنه شخص شاعري أو نرجسي...إلخ.

-الأشخاص السمعيون (القناة السمعية المرتبطة بالأذن):

يركز الأشخاص السمعيون في تعاملهم مع الآخرين على وقع الصوت وتأثيراته و إستخدام الكلمات المرتبطة بالسمع مثل: اسمع/ انصت....

نشاط (2) (دعاية وإعلان): **الزمن: (20 دقيقة)**

الهدف: يصمم المتدرب نموذجاً يناسب الفئات الثلاث(السمعي، البصري، الحسي).

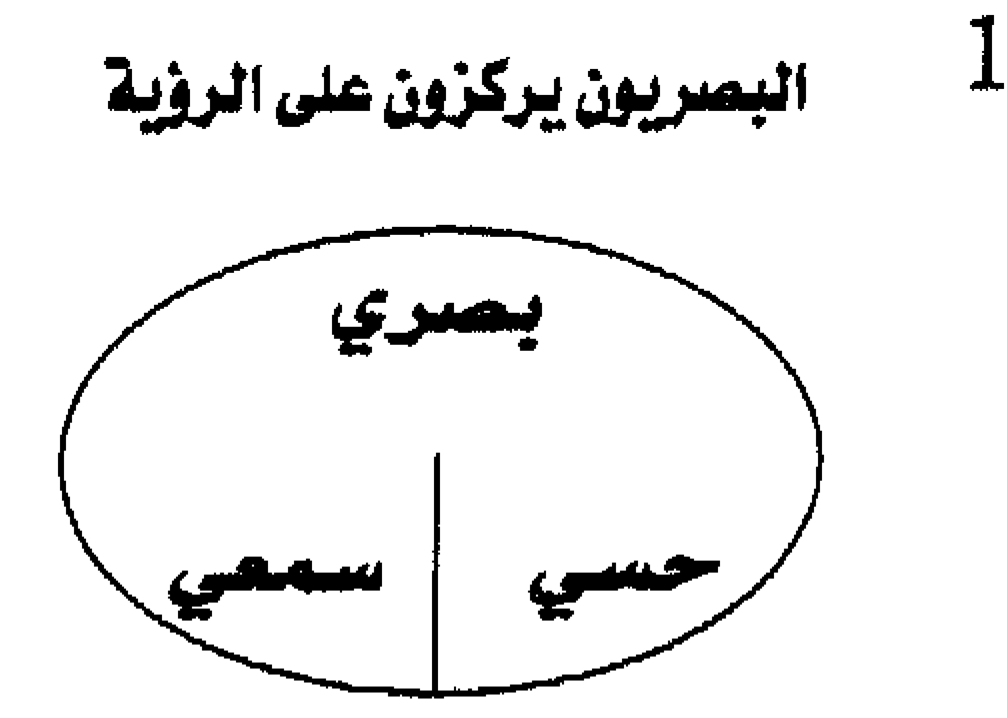
المطلوب من النشاط: عزيزي المتدرب بالتعاون مع أعضاء فريقك قم بتنفيذ النشاط الآتي:

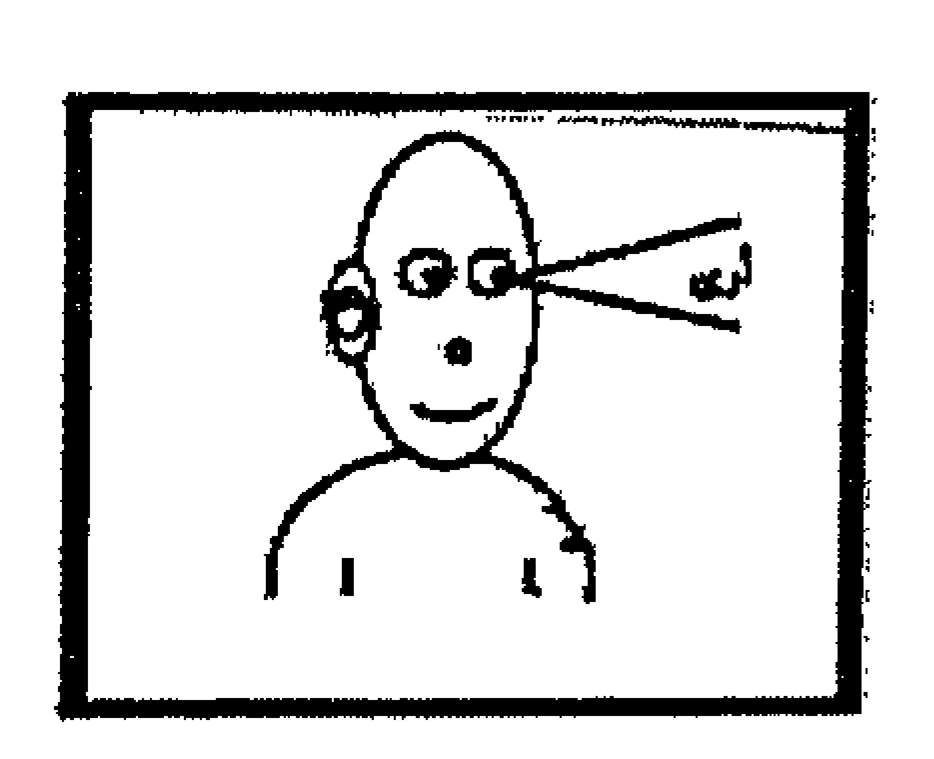
عينت في أحدى مصانع مدينة الرياض كمسؤول الدعاية والإعلان في المصنع، طلب منك تصميم الإعلان الدعائي ليناسب الفئات الثلاث(السمعيين، البصريين، الحسيين).

النظام التمثيلي

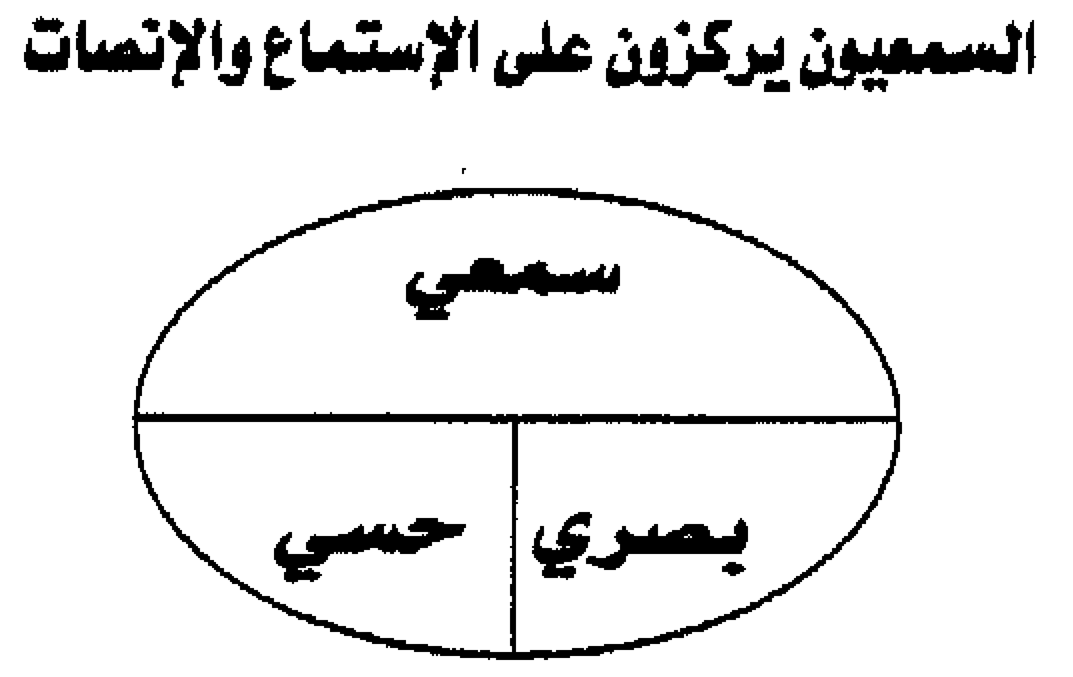
التأكيدات اللغوية

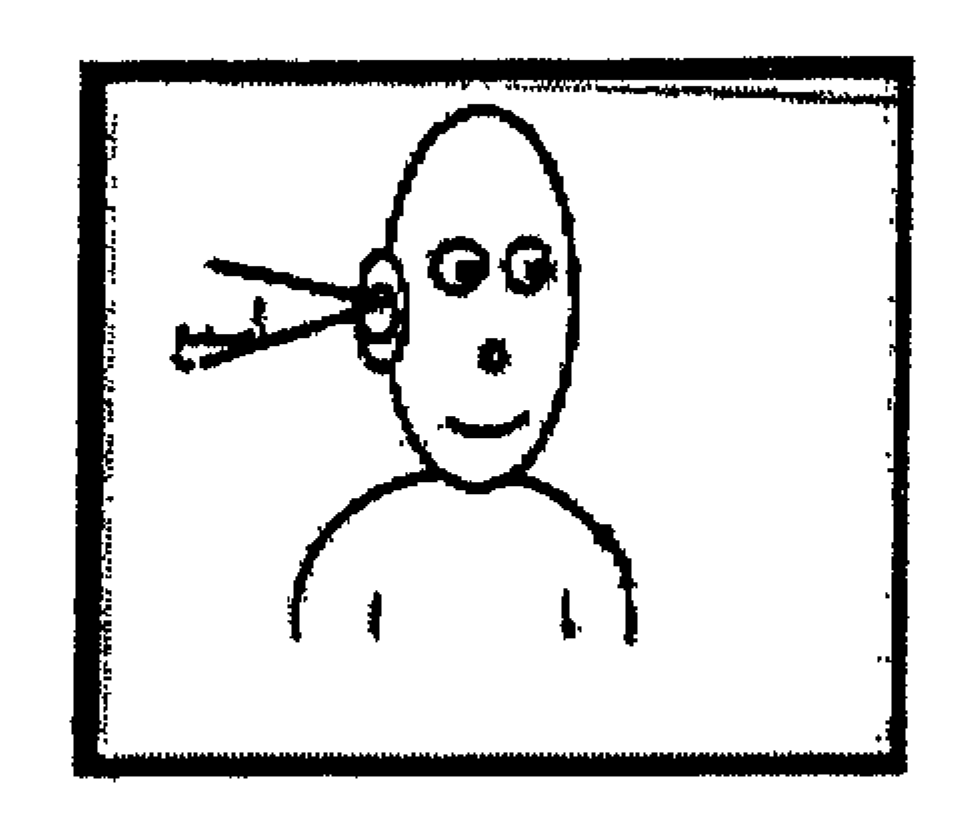
1 البصريون يركزون على الرؤية



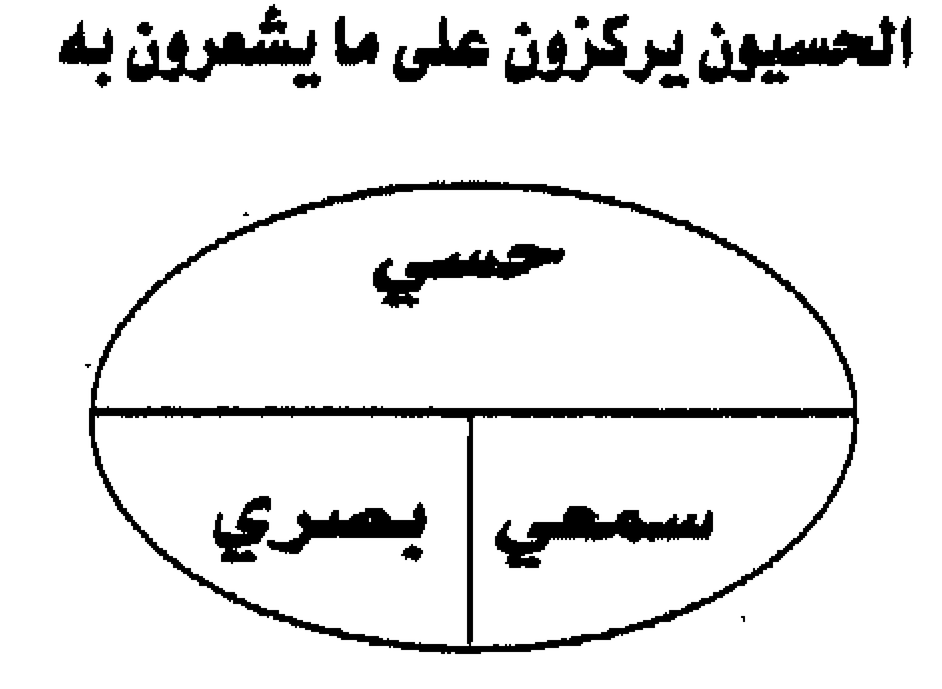


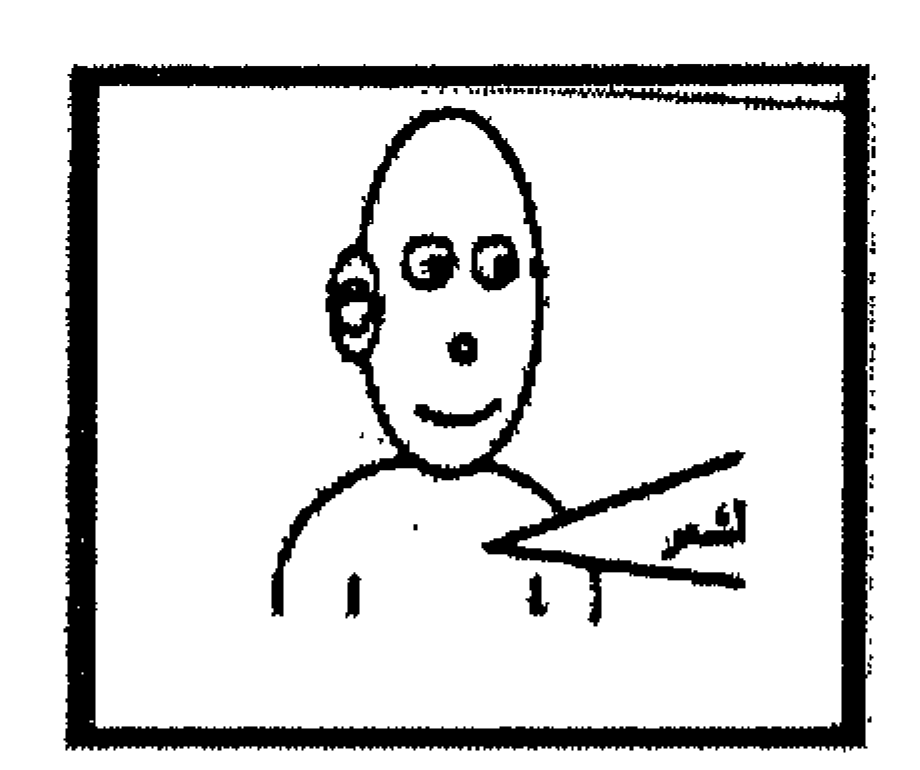
السمعيون يركزون على الإستماع والإنصات





الحسيون يركزون على ما يشعرون به





للعمليات الداخلية وقنوات الإتصال

(النظام التمثيلي)

يسمع	يرى	يشعر
يستمع	يشاهد	يحس
يتحدث	يلاحظ	ينفعل
يقول	يظهر	مرهق
ضوضاء	يرصد	يعبر
ضجيج	يتهيأ	الهدوء
كلام	يلون	الضغوط
إيقاع	الرؤية	الإرتباك
سكوت	وجهة النظر	الراحة
أصوات	يتخيل	الرضا

تشير أحدى الدراسات في هذا المجال فقد أوضح أن: -

- 20 ٪ من الافراد يستخدمون القنوات السمعية (السمعيين).
- 35 ٪من الافراد يستخدمون القنوات المرئية (البصريين).
- 45 ٪ من الافراد يستخدمون القنوات الحسية (حسيين).

نشاط (3) : (تعرف على نمط شخصيتك) : (الزمن: 15 دقيقة)

الهدف: يتعرف المتدرب على نظامه التمثيلي الغالب على شخصيته (سمعي، بصري، حسي)

المطلوب من النشاط:عزيزي المتدرب: بالرغم من أن حواسنا كلها تعمل، إلا أنه لكل منا نظام تمثيلي غالب، وستعرف في هذا النشاط إلى نظامك التمثيلي الغالب. لذلك أجب عن الأسئلة التي ستعرض أمامك، وتعرف في نهايته على نظامك التمثيلي الغالب.

ثانياً :الأنماط البشرية وفقا للسلوك التفاعلي :

1 - نمط الشخصية: مدعي المعرفة	
خصائصها	**كيف تتعامل معها**
- يحتقر الآخرين - يظهر معلوماته المتعالية - يحاول أن يعلمك من عملك - يفتخر ويمدح نفسه - يبدي إعتراضات لا صلة لها بالموضوع	-تلجأ إلى معلوماته كنوع من الإطراء أو المديح -تقبل تعليقاته لكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك -لا تغضب بل حافظ على هدوئك -تظل واقعيا

2 – نمط الشخصية: المتعالى	
خصائصها	**كيف تتعامل معها**
- يطلب دائماً الحصول على مزايا لنفسه - يترك في نفسك إنطباعاً بأهميته - يشير إلى مزايا الجهات الأخرى التي يتعامل معها - يكثر من المقاطعة في الحديث	- حافظ على هدوئك وأبق واقعياً - أصغ اليه جيداً - الجأ إلى إستخدام معلوماته والإستجابة لدواعي غروره - كن حازماً

3 – نمط الشخصية: الثرثار	
خصائصها	**كيف تتعامل معها**
- يتحدث كثيراً - يرحب بزواره - يتحاشى الحديث عن العمل - يشجع السلوك الودي - يود أن يقال عنه أنه لطيف - لا يحافظ على مواعيده - لا يهتم بالزمن أو بالتخطيط	- تسأله أسئلة تجبره على الإجابة بنعم أو لا - توجهه إلى الحديث عن العمل الذي في ايدينا - لا تنخدع بالخروج عن الموضوع - تصرف تصرفات رجل الأعمال

4 – نمط الشخصية: الكسول	
خصائصها	كيف تتعامل معها
– لا يلتزم بأي شئ – مستمع جيد – يبدو شديد الإنتقاد – لا يرغب في إظهار إنتقادات	– وجه اليه أسئلة مفتوحة – استخدم الصمت من جانبك لتضطره للإجابة – قم بأكبر قدر من البحث عن شخصيتهقبل القيام بزيارته – اتبع خطوات بطيئة بالإيقاع العادي ولا تسرع في خطواتك – جرب أن تدخل في مرحلة إختتام الحديث وكن ودوداً

5 – نمط الشخصية: الأنطوائية	
خصائصها	كيف تتعامل معها
- تفضيل العزلة والإنفراد. - برودة الإنفعالات النفسية وعدم المبالاة بالمواقف التي تثير المشاعر. - ضعف التأثر بالإنتقادات أو التشجيع والمدح، ضعف التأثر بالنصح والإرشاد والتوجيه. - تفضيل المجالات التي يغلب عليها الإنفراد في الدراسة والعمل. - ضعف في التواصل اللفظي. - ضعف التواصل مع المقربين. - ضعف في المبادرة والتلقائية.	- تحتاج تلك الشخصية لعلاج نفسي. - محاولة ذوبانها وإنصهارها في الدوائر الإجتماعية. - مساعدتها بروية لإكتساب مهارات تخرجها من عالمها الخاص. - محاولة توضيح إيجابياتها ودعم عوامل النجاح فيها. - إختيار الوظائف والأعمال والوسائل التي يلائمها لإستثمار جهودها. - محاولة إقناعها بحكمة ومرونة بفائدة الإختلاط والإيجابية الإجتماعية.

6 - نمط الشخصية: متصيد الأخطاء	
خصائصها	**كيف تتعامل معها**
- يبدي عدم الإهتمام - يرفض الآخرين -يستخدم إسلوب الهجوم على شخصك - يشكوك إلى الآخرين - يكثر من الصياح - يحاول أن يروعك - يشكو من أنك تضيع وقته	- استمع اليه - حافظ على هدوئك وابق واقعيا - لا تأخذ الاشياء على أنها تمس شخصيتك - تمسك بالموضوع الذي تعرفه - ركز على مواقع الإتفاق أو الإلتقاء معه - ابتسم وكن مرحا - اتخذ المنطق وليست العاطفة أساساً لمناقشته

7 - نمط الشخصية: العنيد	
خصائصها	**كيف تتعامل معها**
- يتجاهل وجهة نظرك -لا يرغب في الإستماع إليك - يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده - صلب، قاس في تعامله - ليس لديه إحترأم للآخرين ويحاول النيل منهم	- أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره - أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى إتفاق -أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد - استعمل إسلوب: نعم...... ولكن...

8 – نمط الشخصية: المستسلمة	
خصائصها	كيف تتعامل معها
- الميل إلى موافقة الآخرين ومسايرتهم في أغلب الأحوال. فلا يجرؤ أن يقول: لا أو لا أريد أو نحو ذلك، ولذا فإنه يكثر من قول: نعم،صح، حاضر أبشر، سم لمن يستحق ذلك ومن لا يستحق. -ضعف القدرة على إبداء الرأي الشخصي و وجهات النظر. - ضعف القدرة على إظهار المشاعر الداخلية. - الحرص الزائد على مشاعر الآخرين وخشية إزعاجهم. - ضعف الحزم في إتخاذ القرارات. - التواضع في غير موضعه ولغير أهله (الذلة). - ضعف التواصل البصري بشكل ملحوظ جداً.	- شخصية سهل التعامل معها. - يجب نصحها بأن يكون لها وقفات مع الآخرين. - أن الثقة بالنفس مطلوبة. - يسهل قيادته.

9 - نمط الشخصية: المعارض	
خصائصها	**كيف تتعامل معها**
-لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره. -تقليدي ولا تغريه الأفكار الجديدة ويصعب حثه على ذلك. -لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة. -عنيد، صلب، يضع الكثير من الإعتراضات. -يذكر كثيرا تاريخه الماضي. -يلتزم باللوائح والأنظمة المرعية نصا لا روحا - لا يميل للمخاطرة خوفا من الفشل.	- التعرف على وجهة نظره من خلال موقفنا الإيجابية معه - تدعيم وجهة نظرك بالادلة للرد على إعتراضاته - أكد له أن لديك الكثير من الشواهد التي تؤيد أفكارك - عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة - قدم أفكارك الجديدة بالتدريج لتكن دائما صبورا في تعاملك معه - استعمل إسلوب: نعم.......... ولكن

نشاط (4) **(مقطع فيديو لنمط شخصية) :** **الزمن : (15 دقيقة)**

الهدف: يتعرف المتدرب على نمط الشخصية وكيفية التعامل معها.

المطلوب من النشاط: عزيزي المتدرب: استمع إلى مقطع الفيديو

الآتي، ثم أجب عن الاسئلة الآتية:

1 – حدد نمط الشخصية في المقطع الذي شاهدته.

2 – هل اتبع الشخص المقابل الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع هذا النمط؟

3 – ما هي الإستراتيجية الملائمة للتعامل مع هذا النمط؟

نشاط (5) : تمثيل أدوار: الزمن : (20 دقيقة)

الهدف: يتعامل المتدرب مع الأنماط البشرية المختلفة بطريقة مناسبة.

يتطوع ستة المتدربين بتمثيل الادوار، حيث يعقدون إجتماعاً يناقشون فيه هموم ومشكلات التدريب

ويتشكل الفريق من:

1. مدير اللقاء، ويمثل دور رئيس مجلس إدارة شركة للتعليم والتدريب.
2. أعضاء مجلس الإدارة، حيث يتقمص أربعة متدربين منهم الادوار الاتية: (الذي يعرف مسبقاً ما يريد)، (الرافض)، (مدعي المعرفة)، (المتردد).
3. مقرر الإجتماع، ويمثل دور الكاتب.

يعلن مدير اللقاء عن بداية الإجتماع، ويستمع لوجهات النظر المختلفة

من قبل الأعضاء، ثم يحاول أن يتعامل مع كل نمط من هذه الأنماط بما يناسبها من استراتيجيات التعامل مع الأنماط البشرية.

بينما يقوم الطلاب الآخرون بتسجيل ملاحظاتهم حول سير الإجتماع وكيف تعامل مدير اللقاء مع هذه الأنماط.

أنشطة إثرائية (6) :

عزيزي المتدرب: أقرأ المواقف الآتية، ثم أجب عن الأسئلة التي تليها:

الموقف الأول:

«تقف في الدور بأنتظار الحافلة، وحين تصل تفتح أبوابها، فيندفع أحدهم أمامك ليركب قبلك دون أنتظار دوره، ماذا تفعل؟»

- ما رأيك؟ ما الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا الموقف؟
- ما رأيك في تمثيل هذا المشهد الأن؟

الموقف الثاني:

"تتوجه أنت وصديقك إلى مطعم، وهناك يكرر ما يفعله دائماً، يخبرك عندما يأتي مضيف المطعم لطلب الحساب أنه نسي نقوده في البيت، وهذه هي المرة الثالثة التي يدفعك فيها لدفع الحساب بدلاً من المشاركة به، وكل مرة بحجة شكل، ماذا تفعل؟"

- ما الحلول التي تقترحها؟ وما الطرق التي ستقول بها ما تريد

للشخص المقابل.

- أعطِ موقفاً آخر في البيت أو الجامعة أو مع الأصدقاء، اضطررت فيه إلى قول شيء مـــا بطريقة حازمة.

- ماذا نعني حين نقول: «أن أكون حازماً فيما أقول؟».

- ما هي الأشياء التي نفعلها لكي نشعر من نتحدث إليه أننا حازمون فيما نقول؟

عزيزي المتدرب: أننا نحتاج إلى الحزم في مواقف كثيرة في حياتنا اليومية والحزم الذي يمكن أن نمارسه من خلال الكلمات، يمكن أن نكتسبه تماماً بالتمرين، لأنه أحدى مهارات الإتصال، وكل مهارة يمكن إكتسابها من خلال التدريب عليها.

الوحدة الرابعة

صفات المتدربين وكيفية التعامل معهم

أهداف الوحدة:

1. تحديد أكثر طرق التدريب شيوعاً.
2. التعرف على مميزات وعيوب كل إسلوب تدريبي.
3. ممارسة استراتيجيات وطرق التدريب المختلفة.

في نهاية الوحدة التدريبية يتوقع من المتدرب أن:

1. يحدد أكثر استراتيجيات وطرق التدريب شيوعاً.
2. يقارن بين مميزات وعيوب كل إستراتيجية تدريبية.
3. يطبق عملياً استراتيجيات وطرق التدريب المختلفة.

موضوعات الوحدة:

1. استراتيجيات التدريب

المحاضرة.
المناقشة الجماعية.
دراسة الحالة.
تمثيل الأدوار.
التمارين.
الإكتشاف الموجه.
البيان العملي (المحاكاة).
الزيارات الميدانية.
العصف الذهني.
التسلية والترفيه.
المشروع.
التعلم التعاوني.
الألعاب التعليمية.
الإستقصاء.

تطورت طرق التدريب بتطور الحضارة الإنسانية وكذلك التطور الهائل في المجالين العلمي والتكنولوجي، مما حتم على المدرب الناجح أن يكون ملماً بطارق التدريب المختلفة وقادراً على إختيار الطريقة التدريبية المناسبة بغية الوصول إلى تحقيق الهدف من العملية التدريبية، وتشتمل كل طريقة تدريبية على عمليآت تنظيمية لتحقيق الهدف من البرنامج ويتم فيها إكساب المتدرب مهارات عقلية ومهارات عملية حركية، ومعارف، وإتجاهات ايجابية أو تعديل إتجاهات سلبية نحو مواقف معين.

إن أكثر الطرق شيوعاً تتمثل فيما يلي:

المحاضرة.	الزيارات الميدانية.
المناقشة الجماعية.	العصف الذهني.
دراسة الحالة.	التسلية والترفيه.
تمثيل الأدوار.	المشروع.
التمارين.	التعلم التعاوني.
الإكتشاف الموجه.	الألعاب التعليمية.
البيان العملي (المحاكاة).	الإستقصاء.

إسلوب المحاضرة:

المحاضرة هي طريقة إتصال فردي.. يقوم فيها المدرب بتقديم حديث تم إعداده.. أو سلسلة من المعلومات والحقائق حول موضوع معين. وذلك دون مشاركة من جانب المتدربين.

والمحاضرة من أهم وأقدم الطرق التدريبية.. بل أكثرها إستخداماً وبرغم أن الأبحاث قد أثبتت أن إسلوب المحاضرة - إسلوب غير فعال في مجال التدريب - نظرا لأنها تعتمد على التلقين والتدريس - إلا أن كثيراً من المدربين لا يزالون ينفقون وقتاً يتراوح نسبته من 30٪ على 50٪ في إستخدام هذا الإسلوب.

ويتم إستخدام المحاضرات في الغالب - لتقديم معلومات أو معارف أو توجيهات أو تفسيرات.. وكذا لتقديم أرضية نظرية مناسبة للمتدربين لابد من إكتسابهم لها قبل المران العملي.. وعموما فإن اللجوء إلى إسلوب المحاضرة يتوقف على (فلسفة المدرب - نوعية الموضوع - الموقف التعليمي).

ويتم توزيع وقت المحاضرة عادة إلى:

- مقدمة قصيرة.
- صلب المحاضرة الرئيسي والذي ينقسم عادة إلى خطوات رئيسية يقوم المحاضر بتلخيص شامل لموضوع المحاضرة قرب النهاية

ويسمح للمتدربين بتوجيه الأسئلة حول موضوع المحاضرة.

- تقييم المحاضرة من خلال تقديم أسئلة للمتدربين لقياس تحصيلهم من المحاضرة.

متى يمكن أن يستخدم إسلوب المحاضرة؟

- إذا كان الهدف تقديم قدر كبير من الحقائق والنظرياّت الجديدة.
- إذا كان عدد المتدربين كبيراً.
- إذالم تكن المعلومات المقدمة متاحة في شكل آخر أفضل.
- إذا كان الموضوع المعروض لا يتطلب تحليلاً للمشاكل أو القرارات أو كيفية التطبيق وتقييم المفاهيم.
- إذا كان الوقت المتاح قصيراً.
- إذا كان المطلوب نقل المعلومات بدقة - وحرفياً.
- حينما يراد تسجيل الموضوع ليتكرر إستخدامه في مناسبات قادمة.

مزايا إسلوب المحاضرة:

- المرونة: فهي طريقة يمكن إستخدامها في كل الظروف أياً كانت نوعية الوسائل والمساعدات المتوفرة.. أوعدد المتدربين - أو شكل القاعة.

- السيطرة: تظل السيطرة محكمة تماماً في يد المحاضر.
- التكلفة: أقل من الطرق الأخرى.
- تكرار النقاط الهامة: والتي يرى المحاضر بحكم خبرته أهميتها.
- التسلسل: تتدرج المحاضرة في عرضها طبقاً لتسلسل وترتيب محكم ومنطقي طبقاً لما يراه صاحب الخبرة في هذه الحالة وهو المحاضر.
- كم المعلومات: يسمح لإعطاء أكبر كم من المعلومات للمتدربين.

سلبيات إسلوب المحاضرة:

- إنعدام المشاركة من جانب معظم المتدربين غالباً.
- صعوبة قياس رد فعل و إرجاع الأثر من جانب المتدربين.
- ضعف الإستيعاب والتذكر لكل المعلومات المقدمة من جانب المتدربين.
- تتطلب جهداً كبيراً من جانب المحاضر في مرحلتي الإعداد والتقديم.
- غير ملائمة لإكساب المهارات التي تتطلب الممارسة.
- غير مجدية تقريباً في تعديل السلوك.

- تتوقف على شخصية المدرب ومدى تمكنه وإتقانه للمهارات التي يقدمها.
- تسبب الملل إذا طالت مدتها وقل إستخدام الوسائل فيها.

كيف نحقق النجاح عند إستخدام أُسلوب المحاضرة:

- تحضير جيد للوقت الذي يراعي قدرة المتدربين على الفهم والإستيعاب ولا يصل بهم إلى درجة الملل والإرهاق الذهني.
- مادة مناسبة ذات محتوى فعال ومشوق ويمس إهتمامات المتدربين ورغباتهم في ازدياد المعرفة.
- إستخدام جيد للمساعدات والوسائل المستخدمة.
- التركيز على الأهم فالمهم فالأقل أهمية ضماناً للحفاظ على الوقت المحدد.
- إجادة المحاضر لفنون العرض والتقديم.
- تلخيص جيد – وإستخدام جيد لأسئلة الختام لقياس ردة فعل العكس.

نشاط (1): تطبيق إستراتيجية المحاضرة الزمن: (15 دقيقة)

الهدف: يطبق المتدرب عملياً إستراتيجية المحاضرة في التدريب.

المطلوب من النشاط:

بعد دراسة المتدربين لإستراتيجية المحاضرة. يقوم أحد المتدربين

بتمثيل دور المدرب و يشرح موضوع تدريبي لزملائه وفق هذا الإسلوب متجنباً سلبياته ومحافظاً على إيجابياته.

إسلوب المناقشة الجماعية :

- طريقة تدريبية تسمح بحرية تبادل المعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بموضوع معين (بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين وبعضهم البعض).
- وحتى تكون المناقشة مجدية ومحققة لأهدافها – فإن عدد المتدربين يجب أن يكون في حدود 10 – 18 متدرباً.. كما أن المتدربين في هذه الحالة يجب أن تكون لديهم الخبرة الكافية في موضوع المناقشة.
- كذلك فإن من أخطر الأمور أن يتعرض المدرب لعرض موضوع للمناقشة وهو ليس لديه الخبرة الكافية فيه، إذ سرعان ما يسبب إنقطاعاً في الإتصال بين المدرب والمتدربين حين يلحظون ضعف المدرب في الموضوع المطروح للمناقشة.
- والمناقشة إسلوب تدريبي فعال يمكن إستخدامه بنجاح حين يكون الهدف هو إحداث تغيير أو تعديل في إتجاهات المجموعة.
- كما أثبت إسلوب المناقشة فعاليته في سرعة إيصال المعلومات

وتبادل الخبرات، ويتم إسلوب المناقشة عادة بإشراف المدرب وتوجيهه المستمر، أو يكون موجه بأسئلة معينة متتالية من قبل المدرب تساعد المتدربين للإنتقال من نقطة لأخرى حسب التخطيط المحكم للمناقشة.

متى يمكن أن يستخدم إسلوب المناقشة الجماعية؟

- إذا كان الهدف استطلاع الرأي حول توجيهات وتعليمات جديدة، ومناقشة كيفية التطبيق.
- إذا كان الهدف تصحيح المفاهيم والأفكار.
- إذا كان الهدف مناقشة السلطات والاختصاصات.
- إذا كان الهدف استكشاف المخاطر والسلبيات، في محيط عمل المتدربين.
- إذا كان المكان يسمح بتقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة.
- إذا كان وقت الإعداد للمناقشة مناسباً – وكذلك وقت الجلسة أو الإجتماع التدريبي فيه متسع للمناقشة.
- إذا كانت مجموعة المتدربين متجانسة إلى حد ما ثقافياً.

مزايا إسلوب المناقشة الجماعية :

- بعيدة عن إسلوب الدرس والتلقين.
- تخلق درجة عالية من الرغبة والإهتمام والإثارة.
- تساهم في تعديل الإتجاهات وتطوير الأفكار والمعتقدات الخاطئة بطريقة غير مباشرة حيث يستفيد البعض من آراء زملائهم وأفكارهم أثناء المناقشة.
- تساهم في خلق روح المودة والتعاون والتآلف.
- تساهم في تنمية روح الفريق والعمل الجماعي.
- تطلق العنان لتداعي الأفكار.
- تزيد من ثقة المشاركين بقدراتهم.
- تساعد على استكشاف قدرات ومهارات جديدة من جانب المشاركين.
- تساهم في إقناع المشاركين بإمكانية التطبيق العملي لما تمت مناقشته.. وتقضي على الكثير من المعارضة التلقائية لكل جديد.
- تساهم في الإقناع بأهمية الإسلوب الديموقراطي في الإدارة.

سلبيات إسلوب المناقشة الجماعية :

قد تطول المناقشات أكثر من اللازم.. فيكون هذا على حساب الوقت المخصص للجلسة التدريبية.

قد لا يتوافر في كثير من الحالات المدرب المحنك القادر على إدارة دفة المناقشة وتوجيهها للطريق الصحيح.

كيف نحقق النجاح عند إستخدام إسلوب المناقشة الجماعية؟

- مدرب متمكن ومدرب على فن قيادة المجموعات والسيطرة على المناقشة.. ومواجهة المواقف الصعبة والتعامل مع الأنماط السلبية.. مع إجادة فن إختيار الأسئلة وإجادة التحكم في الوقت.
- أن تكون المجموعة متجانسة إلى حد ما (المراحل).
- أن يمس موضوع المناقشة خبرات وإهتمامات وطموحات المتدربين.
- أن يكون المكان مناسباً لإستخدام هذا الإسلوب، سواء في مجموعة واحدة أو في مجموعات متفرعة منها.
- أن يكون هدف المناقشة واضحاً تماماً لدى المدرب، بحيث يكون دليلاً واضحاً له.. لإدارة دقة المناقشة في اتجاهه.

نشاط (2): تطبيق إستراتيجية المناقشة الجماعية الزمن: (15 دقيقة)

الهدف: يطبق المتدرب عملياً إستراتيجية المناقشة الجماعية في التدريب.

المطلوب من النشاط:

بعد دراسة المتدربين لإستراتيجية المناقشة الجماعية. يقوم أحد المتدربين بتمثيل دور المدرب و يشرح موضوع تدريبي لزملائه وفق هذا الإسلوب متجنباً سلبياته ومحافظاً على إيجابياته.

إسلوب دراسة الحالات:

- دراسة الحالة عبارة عن موقف أو حدث (واقعي – عام) ويتم تقديمه إلى المتدربين مصحوباً بالتفاصيل المتعلقة به.. وذلك بغرض قيامهم بتحليله ودراسته ومن المفضل أن تكون هناك صلة بين الحالات المعروضة للمناقشة وواقع العمل الفعلي.
- وتهدف الحالة عادة.. أو عرض الموضوع بطريقة دراسة الحالات.. إلى تنمية عادات التفكير المنطقي والبحث عن معلومات كاملة ما أمكن – مع إكتساب الخبرة في نقد وتفنيد وجهات النظر الأخرى – مما ينمي لدى المتدرب القدرة على الإتصال الدقيق في إطار العمل الجماعي.

طرق دراسة الحالات:

طريقة الإستفتاء:

- وتعرض الحالة بواسطة المدرب وتطرح بعض الأسئلة المحددة والمتصلة بواقع الحالة المعروضة والمعدة مسبقاً من جانب المدرب ليجيب عليها كل متدرب إما (نعم) أو (شك؟) أو (لا) بشكل فوري وتلقائي قبل أي مناقشة عن طريق رفع الأيدي بعد أن يقرأ المدرب السؤال بصوت عالٍ ثم تسجل نتيجة الإستفتاء على الجانب الأيمن من السبورة أو اللوحة الورقية ثم تعرض نفس الأسئلة للمناقشة التفصيلية من جانب المتدربين، بحيث يتاح لكل منهم توضيح مبررات إجابته (بنعم أو لا أو شك وعدم التأكد) وبعد إنتهاء المناقشة والإستماع إلى جميع الآراء.. تعرض الأسئلة مرة أخرى للإجابة عليها (نعم) أو (لا) أو (شك؟).. كما حدث في المرة الأولى.. مع تسجيل نتيجة الإستفتاء الثاني على الجانب الأيسر من اللوحة الورقية.. ثم يقوم المدرب بعقد مقارنة بين نتيجة الإستفتاءين لتوضيح أثر المناقشة.
- الديموقراطية في تعديل وتغيير أفكار بعض المتدربين عن اقتناع تام بعد إستماعهم لأفكار زملائهم ودون ضغط أو توجيه من

جانب المدرب.. وهذه الطريقة من أسهل بل وأمتع طرق دراسة الحالات التي يمكن أن يتبعها المدرب من أجل مزيد من إشعال وإثارة الحماس والتفاعل والمشاركة الفعالة من جانب المتدربين.

طريقة الأسئلة:

- وتعرض نفس الحالة التي تم تصميمها، مصحوبة في النهاية بأسئلة مختارة بعناية من جانب المدرب لدفع المتدربين إلى مناقشة ما يراه مناسباً للحالة المعروضة.. ويتم تلخيص وبلورة آراء المتدربين (الرأي والرأي الآخر) عن كل سؤال قبل الإنتقال إلى السؤال التالي - ثم يقوم المدرب بعد مناقشة الردود على كل الأسئلة بربط وتحليل وجهات نظر الأعضاء في الحالة المعروضة والدروس المستفادة.

طريقة الحل النوعي:

- وتعرض حالة حقيقية واقعية.. واجهت أحد المتدربين أو المدربين.. وتعرض معها في نفس الوقت، الطريقة التي عولجت بها هذه الحالة، والقرار الذي تم بخصوصها (الحل النوعي) من جانب المدرب أو المتدرب - حيث أنه علاج تم إتخاذه في وقت معين من جانب شخص معين وهذا لا يمنع أعضاء المجموعة

(المتدربين) من إبداء رأيهم في إسلوب العلاج المطروح للمناقشة، لتوضيح أن هناك أفكار أخرى وطرق أخرى للعلاج كان يمكن التعامل مع الحال بإستخدامها، وقد يكون من المفيد استطلاع رأي المجموعة في كيفية علاج المشكلة المعروضة (قبل عرض الحل النوعي الذي توصل إليه المدرب أو المتدرب صاحب الحالة المعروضة).

متى يمكن أن يستخدم إسلوب دراسة الحالات؟

- إذا كان الهدف تعديل الإتجاهات وتصحيح المعتقدات وإكساب خبرة في مجال عمل المتدربين.
- إذا كان الوقت متاحاً سواء في مرحلة الإعداد أو أثناء التقديم.
- إذا كان العدد لا يقل عن 12 متدرب ولا يزيد عن 18 متدرب.
- إذا كان المكان معداً لأعمال الجماعات / قاعات أو طاولات جانبية.
- إذا كانت الحالة المعروضة قريبة من واقع عمل المتدربين.

مزايا إسلوب دراسة الحالات:

- المشاركة الجماعية: حيث يلتقي المتدربون بعد قراءةٍ فردية للحالة المعروضة، في مجموعات فرعية لمناقشة الحالات وما

تضمنته من حقائق، ومما يقترحونه من حلول وهو ما ينمي روح العمل الجماعي.

- الواقعية: حيث يناقش المتدربون موقفاً يحاكي الواقع الفعلي، الذي يمكن أن يواجهه أياً منهم في مجال عمله.
- الإثارة: حيث يربط المتدربون بين الحالة المعروضة وبين حالات ومواقف واجهتهم أو واجهت زملاء قريبين منهم.
- تعديل وتغيير الإتجاهات: تعد هذه الطريقة من أنجح الطرق التي تساعد المتدربين على تعديل مفاهيمهم بل سلوكياتهم دون مقاومة منهم.
- المرونة: حيث يقتنع المتدرب أنه ليس هناك حل واحد أو رأي مثالي لكل مشكلة من المشاكل فتزداد درجة المرونة لديه في تقبل الحل الوسط أو وجهات نظر الآخرين.
- سعة الأفق والتفكير المنطقي: المبني على مقارنة الحجة بالحجة في ظل مناخ عمل جماعي وديموقراطي.. مما يساعد على الكشف عن الإتجاهات والمشاعر المقترنة بالخبرة.
- التطبيق: حيث يستفيد المتدرب من مناقشة حالة قريبة من واقع عمله، فيبدأ في تطبيق ما استفاده من أفكار.

سلبيات إسلوب دراسة الحالات:

- تحتاج إلى وقت طويل في القراءة والمناقشة والتحليل واستخلاص النتائج.
- ليس كل مدرب بقادر على تصميم الحالات المناسبة التي تثير التفاعل، ومستمدة من الواقع الفعلي.
- استشعار الحرج في مناقشة بعض الحالات من جانب بعض المتدربين الذين يظنون أن الحالات تقصد إنتقاد فلان من القيادات.
- تعطي إنطباعاً خاطئاً في كثير من الأحيان بسهولة العملية الإدارية.

كيف نحقق النجاح عند إستخدام إسلوب دراسة الحالات؟

- أن تكون الحالة المعروضة للمناقشة واقعية أو قريبة من واقع عمل المتدربين.
- أن تكون معروضة ومصممة بشكل منطقي ومقنع.
- أن تكون كل المعلومات والبيانات الخاصة بالحالة متوفرة ومتكاملة حتى تأخذ المناقشة خطها الطبيعي.
- أن تستخدم أسماء حركية لمن ترد أسمائهم في الحالة.

- أن تكون مخططة على ضوء الوقت المتاح.
- أن يكون المدرب ذو خبرة طويلة وقريباً من واقع عمل المتدربين.
- أن تراعي العادات والعرف والتقاليد السائدة لدى نوعية المتدربين عند تصميم الحالة ومناقشة النتائج.

نشاط (3): تطبيق إستراتيجية دراسة الحالة: الزمن: (15 دقيقة)

الهدف: يطبق المتدرب عملياً إستراتيجية دراسة الحالة.

المطلوب من النشاط:

بعد دراسة المتدربين لإستراتيجية دراسة الحالة. يقوم أحد المتدربين بتمثيل دور المدرب و يشرح موضوع تدريبي لزملائه وفق هذا الإسلوب متجنباً سلبياته ومحافظاً على إيجابياته.

إسلوب تمثيل الأدوار:

- تمثيل موقف حي – أو مشكلة واقعية من الميدان العام للعلاقات الإنسانية – يتم نقله إلى قاعة التدريب – وتسند الأدوار إلى أفراد من المجموعة يتطوعون للقيام بالتمثيل – على أن ينبثق الحوار تلقائياً من الأشخاص المسند إليهم تمثيل الأدوار.. في ظل متابعة جيدة من جانب المدرب وباقي المتدربين.. مع تقييم مدروس بالتغذية العكسية من جانب الممثلين والمشاهدين.

- وفكرة التمثيل ليست فكرة جديدة – فالدراما قديمة قدم التاريخ – ولكن تطبيقها في مجال التدريب هو الحديث نسبياً – ويمكن إستخدام هذه الطريقة بنجاح في مجال التدريب – شرط أن يستوعب المتدرب (الممثل) الدور وينشئ أو ينمي أقصى تفاعل مثمر ممكن.
- وتمثيل الأدوار يقدم حلاً لمشكلة معقدة في محال التنمية الإدارية – ألا وهي مشكلة التجريب – إلا أن الفنون التي يتم دراستها من خلال البرنامج التدريبي، ليست منفصلة عن الواقع تماماً – فلا بد من تجربتها في موقف مماثل.
- وتمثيل الأدوار يتيح للمتدرب أن يمارس التصرف ورد الفعل وأن يعيش موقفاً يحاكي الواقع بكل ما فيه من ضغوط ونزاعات وصراع – دون أن يدفع ثمناً باهظاً لتجربته – إذ إننا في قاعة التدريب يمكننا أن نقضي على الكثير من المخاطر التي يحتويها الواقع الحي.. مع توسيع دائرة الخبرات للمشاركين.. وإعطاء فرصة لتجريب أكثر من حل لمشكلة واحدة – كما أنه يختصر السنوات – ففي خلال ساعتين (مدة الجلسة التدريبية) يمكن للمدرب أن يتعلم وأن يكتسب ما قد لا يتاح له خلال سنتين من الواقع العملي.

مكونات موقف تمثيل الأدوار

- الحالة موضوع التمثيل: واقعية تصور الواقع العملي بما فيه من صراعات ومشاكل في مجال العلاقات الإنسانية.
- الممثلون: وقت كاف لاستيعاب الدور قبل التمثيل و إرشادات من جانب المدرب.
- المعايشة التامة للدور أثناء التمثيل مما يساعد على إطلاق المشاعر الحقيقية الدفينة.. ونقل أثرها إلى المشاهدين.
- إعطائهم الفرصة لشرح أسباب إنفعالاتهم وتصرفاتهم أثناء التمثيل في مواجهة النقد الموجه من المجموعة.
- المشاهدون: متابعة التمثيل والمشاركة في مناقشة تحليلية بعد إنتهائه لتقييم أداء الممثلين (الصوت / النطق / سرعة الكلام / المقاطعة / التعميم / التعاطف / الدجل / التهديد / الصدق / الأمأنة / التحيز/ الإنصات......) واستخلاص النتائج المستهدفة من عرض التمثيلية.
- المدرب: ليس من السهل وجود المدرب الذي يجيد فن إعداد التمثيليات، وإختيار الممثلين والسير بالتمثيلية إلى نهايتها المستهدفة - والذي يقع عليه عبء كبير في (التمهيد للموضوع

وشرح الهدف منه - حسن إختيار الممثلين وحسن توجيههم - عدم التدخل أثناء التمثيل إلا لضرورة مع معالجة حالات الخروج عن النص - السيطرة على الوقت - فتح باب المناقشة والمشاركة في التعليق واستخلاص النتائج).

مزايا إستخدام إسلوب تمثيل الأدوار:

- المشاركة الجماعية من جانب الممثل والمشاهدين
- تنويع الخبرات إذا ما أسندت أدوار إلى الممثلين تخالف أو تناقض مع مواقف حياتهم العملية.
- فرصة لتعديل الإتجاهات والسلوكيات - فن السهولة لدى الفرد أن يعدل سلوكه إذا كان مماثلاً لسلوك حدث أثناء التمثيل وتعرض للنقد من جانب المجموعة.
- زيادة الثقة بالنفس في مواجهة بعض المواقف الصعبة مستقبلاً.
- الرؤيا بعيون الآخرين. حين يضع كل فرد نفسه مكان الآخرين - ويرى الموقف من أكثر من زاوية أو وجهة نظر..فيبدأ في إنتهال الأعذار لمن كان يعتبرهم مخطئين. بل قد يتحول كلياً للإقتناع بوجهة نظرهم.
- إبراز أهمية المشاعر.. إذ أن تصرفات الإنسان لا تحكمها

فقط الأرقام والإحصائيات. وإنما تتدخل في صنعها المشاعر والأحاسيس.

- تنوع الحلول بعد المناقشة المستفيضة للتمثيلية التي عرض فيها الممثلون أكثر من حل مبتكر وجديد.
- فهم الذات وتنمية القدرة على التسامح.
- تنمية القدرة على القيادة وفن المحادثة أثناء المقابلات.
- تنمية مهارة الإحساس بمشاعر الآخرين.
- إيجاد ردود على الأسئلة المحرجة.
- التقريب بين المعرفة وبين التطبيق.
- تغيير الإتجاهات إزاء الآخرين.

خطوات العمل:

- تعريف المشكلة (موضوع التمثيلية) وتحديدها.
- تهيئة الموقف.
- توزيع الأدوار.
- تلخيص التعليمات – وتحديد الوقت.
- إثارة حماس الممثلين والمشاهدين.

- لعبة الدور.
- إيقاف اللعب.
- تقييم المدرب والمشاهدين للأدوار واستخلاص النتائج.

متى يمكن إستخدام إسلوب تمثيل الأدوار:

- **إذا كان الهدف:**
  - التدريب السلوكي.
  - دراسة علاقات العمل.
  - تنمية روح العمل الجماعي.
  - تنمية المهارات الإدارية.
  - تجربة أكثر من تصرف في معالجة مشاكل العلاقات الإنسانية.
  - التدريب على ضبط النفس – والتخلص من السلوكيات التسلطية في سلوك القادة والمشرفين.

عيوب إستخدام إسلوب تمثيل الأدوار:

- صعوبة دور القائد المحنك الذي يصمم ويختار ويهيئ ويرشد ويتابع ويسيطر ويبلور ويقيم.
- عدم إدراك المجموعة للهدف وعدم قدرتها على استخلاص

النتائج لطرافة التمثيلية.

- عدم اقتناع بعض المجموعات بهذه الطريقة – وعدم استعدادهم للمساهمة فيها نتيجة لعوامل بيئية وثقافية ووظيفية.
- تحتاج إلى وقت طويل في كل من مرحلتي الإعداد والتقديم.
- قد يكون هناك مواقف مصطنعة من جانب الممثلين تفقد المشاهدين إحساسهم بأهمية ما يدور أمامهم مما قد يتسبب في تحول المجموعة إلى التهريج.

متطلبات نجاح إستخدام إسلوب تمثيل الأدوار:

- مدرب محترف ذو خبرة عريضة في التدريب.
- مجموعة متقبلة ومتحمسة لتفهم هذا الإسلوب.
- نص تمثيلي جيد يقترب جداً من الواقع.
- مسرح معد ومهيأ جيدًا.
- ملائمة موضوع التمثيلية وتوافقه مع أهداف البرنامج.
- وقت كافٍ للاستيعاب والتمثيل والتقييم.

نشاط (4) **: تطبيق إستراتيجية تمثيل الأدوار الزمن: (15 دقيقة)**

الهدف: يطبق المتدرب عملياً إستراتيجية تمثيل الأدوار.

المطلوب من النشاط:

بعد دراسة المتدربين لإستراتيجية تمثيل الأدوار يقوم أحد المتدربين بتمثيل دور المدرب و يشرح موضوع تدريبي لزملائه وفق هذا الإسلوب متجنباً سلبياته ومحافظاً على إيجابياته.

إسلوب التمارين:

و في هذا الإسلوب يطلب إلى المتدربين القيام بمهام معينة تؤدي إلى نتائج معينة و إتباع إرشادات يطلبها منهم المدرب، و قد يكون التمرين على شكل اختبار لمعلومات المتدرب، و قد تعطى للمتدربين فردياً أو جماعياً.

متى يمكن أن يستخدم إسلوب التمارين؟

- إذا كان الهدف القيام بمهام معينة تؤدي إلى نتائج محددة.
- إذا كان الإسلوب يحتاج إلى توجيه مستمر من جهة المدرب.
- إذا كان الهدف اختبار معلومات سابقة لدى المتدربين.
- إذا كان البرنامج يلائمه العمل سواء كان فردي أو جماعي.

مزايا إسلوب التمارين:

- إسلوب مناسب لأي موقف يحتاج إلى خبرة إثر تعرضهم لفكرة أو ممارسة ما.

- إسلوب مفيد في التعلم الفعال.
- إسلوب يطلق العنان للمدرب للإبداع.

سلبيات إسلوب التمارين:

- ينبغي أن تكون التمارين واقعية ممتعة تستثير إهتمام المشاركين.
- يحتاج أن تكون هناك فترة قصيرة بين إكتساب الخبرات وقياس مدى إتقانها.

كيف نحقق النجاح عند إستخدام إسلوب التمارين؟

- تهيئة المكان المناسب لأداء المهام المطلوبة منهم أثناء أداء التمرين.
- القرب من الواقعية أثناء التمارين لإستثارة إهتمام المتدربين أكثر.
- إدخال جو من المتعة في التمرين المطروح للمتدربين.

نشاط (5) : تطبيق إستراتيجية التمارين الزمن: (15 دقيقة)

الهدف: يطبق المتدرب عملياً إستراتيجية التمارين.

المطلوب من النشاط:

بعد دراسة المتدربين لإستراتيجية التمارين. يقوم أحد المتدربين بتمثيل دور المدرب و يشرح موضوع تدريبي لزملائه وفق هذا الإسلوب متجنباً سلبياته ومحافظاً على إيجابياته.

إسلوب البيان العملي:

عرض عملي لموضوع معين، يقوم به شخص أو أكثر، لتحقيق هدف تدريبي محدد.

متى يمكن أن يستخدم إسلوب البيان العملي؟

- إذا كان الهدف نقل مهارة بإتقان شديد من المدرب للمتدربين.
- إذا كان الهدف إخراج مجموعة من المتدربين متقنين في وقت وجيز.

مزايا إسلوب البيان العملي:

- سهولة جذب إنتباه المتدربين.
- الخروج بنتائج سريعة ودقيقة.
- نقل الخبرة والمهارة بصورة عملية ونظرية.

سلبيات إسلوب البيان العملي:

- يحتاج إلى رؤية قبلية من المدرب بشكل دقيق.
- يحتاج إلى تهيئة المكان لأكثر من إسلوب في نفس الوقت.
- قد لا يستطيع المتدربين إتقان المهارة في نفس يوم الجلسة التدريبية.

كيف نحقق النجاح عند إستخدام إسلوب البيان العملي؟

- طعم البيان بطرق تدريبية أخرى كالمناقشة مثلا.
- ضع هدف البيان على صورة مشكلة (سؤال).
- لتكن سرعة البيان مناسبة لخبرات الفتية.
- قف بين الفينة والفينة للتلخيص.

نشاط (6) : تطبيق إستراتيجية البيان العملي الزمن: (15 دقيقة)

الهدف: يطبق المتدرب عملياً إستراتيجية البيان العملي.

المطلوب من النشاط:

بعد دراسة المتدربين لإستراتيجية البيان العملي. يقوم أحد المتدربين بتمثيل دور المدرب و يشرح موضوع تدريبي لزملائه وفق هذا الإسلوب متجنباً سلبياته ومحافظاً على إيجابياته.

إسلوب الزيارات الميدانية:

جولة مخطط لها يقوم بها المتدربين برفقة القائد خارج قاعة التدريب، وذلك لتحقيق هدف تدريبي.

متى يمكن أن يستخدم إسلوب الزيارات الميدانية؟

- إذا كان الهدف الوقوف على حدث أو موقف معين للتعلم منه.

- إذا كان الهدف كسب خبرات عن طريق المشاهدة.
- قد يكون الهدف من الزيارة التعلم الذاتي من قبل المتدربين.

مزايا إسلوب الزيارات الميدانية:

- التشويق والخروج عن العادة.
- الوقوف على الحدث أو الموقف بصورة مباشرة.
- فرصة أكبر للتعلم من خلال المشاهدة والسؤال.

سلبيات إسلوب الزيارات الميدانية:

- قد لا يستطيع كل المتدربين المشاركة في الزيارة.
- لا توجد فرصة كبيرة للاستفسار من المدرب أثناء الزيارة.
- مكلفة وشاقة وتحتاج إلى مواصلات للتنقل.

كيف نحقق النجاح عند إستخدام إسلوب الزيارات الميدانية؟

- لابد من التأكيد على دور الزيارة في تحقيق أهداف التدريب وبالتالي فلا ينبغي أن تكون وسيلة لإضاعة الوقت.
- يحسن تكليف المتدربين بكتابة تقرير عن الزيارة.

نشاط (7): تطبيق إستراتيجية الزيارات الميدانية الزمن: (15 دقيقة)

الهدف: يطبق المتدرب عملياً إستراتيجية الزيارات الميدانية.

المطلوب من النشاط:

بعد دراسة المتدربين لإستراتيجية الزيارات الميدانية. يقوم أحد المتدربين بتمثيل دور المدرب و يشرح موضوع تدريبي لزملائه وفق هذا الإسلوب متجنباً سلبياته ومحافظاً على إيجابياته.

إسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني إسلوب تعليمي وتدريبي يقوم على حرية التفكير و يستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

و يقوم إسلوب العصف الذهني على مبدأين أساسيين هما:

- إرجاء تقويم الأفكار المطروحة حتى نهاية الجلسة. و جواز تناول أفكار الآخرين للبناء عليها أو تطويرها.
- كمية الأفكار تولد نوعية جيدة منها.

متى يمكن أن يستخدم إسلوب العصف الذهني؟

- إذا كان الهدف من الجلسة التدريبية الكم لا الكيف.
- إذا كان الهدف جمع أفكار جديدة لم يكن لها مثيل.

مزايا إسلوب العصف الذهني :

- حماية الأفكار و رعايتها.
- الكم يولد الكيف.
- تنمية التفكير الإبداعي بطريقة غير مباشرة حيث يستفيد البعض من آراء زملائهم وأفكارهم أثناء المناقشة.

سلبيات إسلوب العصف الذهني :

- تبني البعض لطريقة واحدة في التفكير و النظر إلى الأشياء.
- الخوف من الفشل.
- شعور الإنسان بضرورة التوافق مع الآخرين.
- التسليم الأعمى للاقتراحات.
- الخوف من إتهامات الآخرين للأفكار.
- عدم السيطرة على الأفكار أو التقويم.

كيف نحقق النجاح عند إستخدام إسلوب العصف الذهني؟

إرجاء تقويم الأفكار المطروحة حتى نهاية الجلسة.

جواز تناول أفكار الآخرين للبناء عليها أو تطويرها.

نشاط (8) : تطبيق إستراتيجية العصف الذهني الزمن: (15 دقيقة)

الهدف: يطبق المتدرب عملياً إستراتيجية العصف الذهني.

المطلوب من النشاط:

بعد دراسة المتدربين لإستراتيجية العصف الذهني. يقوم أحد المتدربين بتمثيل دور المدرب و يشرح موضوع تدريبي لزملائه وفق هذا الإسلوب متجنباً سلبياته ومحافظاً علىَ إيجابياته.

إسلوب الترفيه والتسلية:

أنشطة تنافسية منظمة، يتفاعل الفتية من خلالها في ضوء قواعد محددة لتحقيق أهداف محددة.

متى يمكن أن يستخدم إسلوب الترفيه والتسلية؟

- إذا كان الهدف التعليم من خلال اللعب بعيدا عن جو العمل.
- إذا كان الهدف غرس روح العمل الجماعي المنظم.

مزايا إسلوب الترفيه والتسلية:

- الوصول إلى الهدف بطريقة ممتعة وشيقة.
- التعليم على النظام في العمل والروح الجماعية بشكل غير مباشر.
- رسوخ المفاهيم المطلوبة حيث تم تلقيها بشكل غير واعي.

سلبيات إسلوب الترفيه والتسلية :

- مهدد بتغير الأجواء والطقس.
- قد يأخذها بعض المتدربين على أنها مجرد تسلية.

كيف نحقق النجاح عند إستخدام إسلوب الترفيه والتسلية؟

- توضيح الهدف من اللعبة قبل بدايتها.
- إدخال التعليمات في الوقت والمكان المناسب.

إسلوب المشروع:

يشبه إسلوب التمارين في الهدف لكنه يتيح للمتدرب فرصة أكبر للمبادرة و الإبداع، و يحدد المدرب المهام لكن يترك للمتدرب الحرية لإتباع الطريق التي تحقق الهدف.

متى يمكن أن يستخدم إسلوب المشروع؟

- إذا كان الهدف إختيار المتدرب للطريقة المناسبة له.
- إذا كان الهدف استخراج النواحي الإبداعية لدى المتدرب.

مزايا إسلوب المشروع:

- إسلوب مناسب في المواقف التي تحتاج إلى إبداع.
- إسلوب مفيد لإعطاء المشاركين تغذية راجعة عن قدرتهم ومهاراتهم و إتجاهاتهم.

سلبيات إسلوب المشروع:

- إذا فشل المتدرب في تحقيق أهداف المشروع فقد يصاب بخيبة أمل تهز ثقته و تدفعه لمعاداة التدريب والقائمين عليه.
- يكون المشاركون فيه حساسين لأي إنتقاد.

كيف نحقق النجاح عند إستخدام إسلوب المشروع؟

- ترك الحرية المطلقة للمتدرب في إختيار الطريقة التي يريد.
- زيادة التحفيز للمتدرب لتهيئة جو مناسب للإبداع والتجديد.

نشاط (9) : تطبيق إستراتيجية المشروع الزمن: (15 دقيقة)

الهدف: يطبق المتدرب عملياً إستراتيجية المشروع.

المطلوب من النشاط:

بعد دراسة المتدربين لإستراتيجية المشروع. يقوم أحد المتدربين بتمثيل دور المدرب و يشرح موضوع تدريبي لزملائه وفق هذا الإسلوب متجنباً سلبياته ومحافظاً على إيجابياته.

الوحدة الخامسة

تصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية

أهداف الوحدة:

1. التعرف على طرق تحديد الإحتياجات التدريبية.
2. تصميم برنامج تدريبي.
3. تصميم حقيبة تدريبية.

في نهاية الوحدة التدريبية يتوقع من المتدرب أن:

1. يقارن بين الإحتياج التدريبي وتصميم البرنامج التدريبي.
2. يصمم برنامج تدريبي لمحتوى معين.
3. يصمم وحدة تدريبية ذات جلستين.
4. يذكر محتويات وعناصر الحقيبة التدريبية.
5. يطبق نموذج تحكيم الحقائب التدريبية.

موضوعات الوحدة:

1. الإحتياجات التدريبية.
2. تصميم البرامج التدريبية.
3. إعداد الحقائب التدريبية.

الإحتياجات التدريبية:

الإحتياج التدريبي: هو النقص في المعارف والمهارات والإتجاهات المطلوب توفرها في الموظف أو المنظمة أو المجموعة. وهو الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري أو السلوكي المطلوب لأداء معين.

والتعريفات السابقة تعني أن الإحتياج التدريبي يعني بتحليل المهام المطلوبة في كل وظيفة وتقسيم المهام إلى قدرات (والقدرة تعني: مجموع السلوك والمعارف والمهارات المتجانسة واللازمة لأداء مهمة معينة)

مع العلم بأن الإحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور ولكنها تمتد إلى جوانب التطوير.

أنواع الإحتياجات التدريبية:

1) **تحديد إحتياج المنظمة:**

وتتمثل في الإحتياجات التي تحسن الإنتاجية وترفع الروح المعنوية وتحسن المركز التنافسي للمنظمة، وتستمد هذه الإحتياجات من أهداف المنظمة وأولوياتها وخططها الحالية والمستقبلية.

2) **تحديد إحتياج الموظف:**

يعتبر تحديد إحتياجات الموظف أكثر سهولة من غيرها، وهي إحتياجات نابعة من عمل الموظف الحالي، أو بعد أن تلحقه التطورات،

إلى جانب الواجبات المحتمل تكليفه بها مستقبلاً.

3) **تحديد إحتياج الوظيفة:**

وتشمل تحليل مهام الوظيفة المشتملة على مهارات حركية عملية أو مهارات إشرافية، أو سلوكيات عامة ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة.

أدوات تحديد الإحتياج التدريبي:

1. تحليل المهام والمسؤوليات.
2. المناقشة الدورية المنتظمة.
3. المعايشة.
4. لعب الأدوار.
5. مشكلات الأداء.
6. التحديد الذاتي.
7. المقابلات.
8. الإستبانات.
9. دراسة الأزمات.
10. تحليل السير الذاتية والوثائق.

نشاط (1)

الهدف من النشاط:

تحليل الوظيفة إلى مهام، والمهام إلى قدرات، والقدرات إلى معارف و مهارات وإتجاهات.

المطلوب في النشاط:

حلل وظيفتك الحالية وفق الجدول التالي:

اسم الوظيفة: عضو هيئة تدريس (حسب وظيفتك)
مهمة من مهام الوظيفة: - تنمية القدرات العقلية والمهارات المختلفة لدى الطلاب.
قدرة من القدرات المطلوبة في المهمة:
المعارف:
المهارات (العلمية والعقلية):
الإتجاهات والسلوكيات:

نشاط (2)

الهدف من النشاط:

تحديد الإحتياج التدريبي لموظف من خلال طريقة الإستبانة.

المطلوب من النشاط :

قم بتعبئة استمارة تحديد إحتياج ذاتي بكل دقة وموضوعية، ثم تبادل الإستبانة مع فرد من أفراد

مجموعتك وحدد البرامج التدريبية المناسبة لسد الإحتياج التدريبي لزميلك.

إستبانة تحديد إحتياج تدريبي ذاتي.

أولاً تحديد الإحتياج التدريبي للموظف:

الاسم :...

الوظيفة الحالية :...

الوظيقة الحالية:...

مستوى التعليم: ابتدائي (   ) متوسط (   ) ثانوي (   ) جامعي (   ) دراسات عليا (   ).

حدد أهم المهام الأساسية في وظيفتك:

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د - ....

هل سبق أن شاركت في برامج تدريبية سابقة نعم (   ) لا (   )

في حالة الإجابة بنعم الرجاء اذكر البرامج التدريبية:

اسم البرنامج	المدة	الجهة المنفذة	التاريخ	المهارات والمعارف المستفادة

إذا كانت الإجابة لا فما المعوقات التي حالت دون مشاركتك في أي برنامج؟

ليس لدي الوقت الكافي لحضور البرنامج ( ) لدي واجبات وظيفية ضخمة ( )

لا تجد هذه البرامج تشجيعاً من رؤسائي ( ) طول الوقت المخصص

للتدريب ( )

مكان إنعقاد البرنامج غير مناسب ( ) زمان إنعقاد البرامج غير مناسب ( )

التدريب لن يضيف شيئاً جديداً ( )

أسباب أخرى:.............................

من خلال مهامك الوظيفية حدد المهارات المطلوبة في وظيفتك وحدد قدرتك على إتقانها

المهارات المطلوبة مرتبة حسب الأهمية	قدرتك على أداء المهارة					المجموع
	1	2	3	4	5	

ملاحظات مهمة:

1. 1 قادر تمام................. 5 غير قادر على الإطلاق
2. كلما ارتفعت قيمة المجموع ارتفعت قيمة اعتبار المهارة إحتياج تدريبي.
3. تجمع درجة كل مهارة وتضاف إلى درجات المهارة نفسها عند بقية الموظفين.

4. يمكن تحديد فجوة الأداء في كل مهارة مطلوبة من خلال الجدول السابق، وكلما ارتفعت قيمة الفجوة

ارتفع اعتبار المهارة حاجة تدريبية.

ثانياً : تحديد البرامج التدريبية المقترحة من قبل محلل الإستبانة :

1) ....

2) ....

3) ....

4) ....

5) ....

تصميم البرامج التدريبية :

تصميم البرامج التدريبية: هو عملية تهدف إلى تقدير حاجة المتدرب من المادة العلمية المقدمة.

ويتضمن تصميم البرامج التدريبية عمليتين هما: التحليل والتجميع.

والتحليل يستهدف تحليل المجال الوظيفي إلى مهامه المتعددة ثم تحليل المهام إلى القدرات، وتحليل

القدرات إلى معارف ومهارات.

أما التجميع فهو يهدف إلى تجميع المهارات والمعارف المطلوبة في موضوعات تدريبية، ثم جمعها في

جدول تنفيذي زمني، ثم كتابة دليل البرنامج الذي يبدأ منه تكوين الحقيبة التدريبية.

خطوات عملية التصميم:

1. تحديد الوظائف المستهدفة.
2. تحديد المهام الرئيسية المستهدفة بالتدريب.
3. تحويل المهام إلى قدرات.
4. تفتيت القدرات إلى مهارات و معارف مباشرة ومساندة.
5. تكوين الموضوعات التدريبية من تجميع المهارات والمعارف.
6. إعداد دليل البرنامج.
7. إعداد الجدول التنفيذي لتقديم كل مادة في البرنامج.

الخطوة الأولى: تحديد الموضوعات التدريبية:

حيث يتم تحديد محتوى البرنامج التدريبي في ضوء مايلي:

- المعلومات المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة والمناخ المحيط.
- المهارات والظروف والأساليب الممكن إستخدامها لتطوير الأداء

وتحسين الكفاءة.

- أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والإلتزام بها في العمل.

- المؤشرات التي تعكس ما تعنيه المؤسسة من مشكلات مثل إنخفاض معدلات جودة العمل.

الخطوة الثانية: تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات التدريبية:

يقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات.

أما درجة الشمول فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

وتتوقف درجة العمق والشمول على عدة عوامل تتعلق بنوعية المتدربين وطبيعة إحتياجاتهم التدريبية، وتتمثل هذه العوامل في:

- المستوى الوظيفي.
- المستوى العلمي.
- درجة التخصص.
- متطلبات الوظيفة الحالية.

وبصفة عامة فإن درجة العمق والشمول تتزايد كلما كان المتدرب

على مستوى وظيفي وتعليمي عال، وكلما زادت درجة التخصص الوظيفي للمتدرب.

الخطوة الثالثة : إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية :

أن نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفير المادة التدريبية في صورتها المناسبة لإحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح بإستخدامها والإفادة منها.

أن المقصود بالمادة التدريبية هي مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعًا معينًا.

الخطوة الرابعة : تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي :

من العمليأت الهامة في تصميم البرنامج الزمني تحديد التتابع المنطقي للموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة ويسير هذا التتابع كما يلي:

- يبدأ الموضوع بعرض فكرة عامة عن الموضوع.
- يتم عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي.
- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يمكن للمتدرب الإنتهاء من موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

الخطوة الخامسة : تحديد أساليب التدريب :

يقصد بالإسلوب التدريبي الطريقة التي يتم بها نقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بصورة توضح الأثر المطلوب. وتختلف الأساليب التدريبية طبقا لمجموعة من العوامل:

نوعية المتدربين: فيختلف الإسلوب من طلاب المدارس إلى طلاب الجامعات وكذلك بين موظفي الإدارة العليا والإدارة التنفيذية مثلاً.

موضوع التدريب: فهناك موضوعات قد تصلح لها المحاضرة كإسلوب تدريبي بينما هناك موضوعات أخري تحتاج إلى طريقة العصف الذهني أو حل المشكلات أو فرق العمل أو الألعاب التعليمية إلى غير ذلك من طرق التدريب حسب الموضوعات المختلفة.

فترة التدريب: فتصلح المحاضرة مثلاً في البرامج التدريبية القصيرة، بينما تكون المناقشة وتمثيل الأدوار والمباريات أكثر تناسبًا في حالة البرامج طويلة المدى.

الخطوة السادسة : تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية :

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توافرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، وتساعد المدرب في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني بسهولة.

الخطوة السابعة : إعداد المدربين :

يمثل المدربون عنصراً هاما في العمل التدريبي يجب أن يحظى بالعناية اللازمة في المخطط التدريبي ويجب أن تتوافر فيه خصائص ومقومات رئيسية أهمها:

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يقوم بالتدريب عليها.
- الخبرة العملية والتطبيقية.
- القدرة على توصيل المعاني إلى المتدربين من خلال الإستخدام السليم للغة ووسائل الإيضاح المناسبة.
- تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين قدوة سليمة.
- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.
- القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.

نشاط (3)

هدف النشاط:

تمييز عملياًت التدريب عن بعضها البعض.

المطلوب في النشاط:

مع أفراد مجموعتك أوجد الفرق بين عملية تحديد الإحتياج وعملية

تصاميم البرنامج التدريبي. مع تحديد إستنتاج عام من أوجه المقارنة.

....

....

....

....

....

....

....

الإستنتاج العام:

....

....

....

....

....

....

....

الوظيفة:
المهام الوظيفية:
القدرات المطلوب توفرها في المهمة:

نشاط فردي:

هدف النشاط :

تصميم برنامج تدريبي.

المطلوب في النشاط:

قم بتصميم برنامج تدريبي وفق نموذج التصميم التالي:

المعارف والمهارات المطلوبة لإتقان المهمة.

القدرة الأولى

....

م	المعارف والمهارات	معرفة	مهارة	تقييم المهارات والمعارف المطلوب التدريب عليها															قرار التدريب			
				الأهمية					الصعوبة					التكرار								
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1																						
2																						
3																						

(1) يدرب عليها من 11 – 15

(2) يدرب عليها من 8 – 10

(3) تضمن لشروط البرنامج ولا يدرب عليها 6 – 7

(4) تستبعد من البرنامج لعدم أهميتها 0 – 5

تحويل المعارف والمهارات المختارة إلى موضوعات تدريبية.

م	المعارف	المهارات	الموضوعات التدريبية
1			
2			
3			
4			
5			

مكونات خطة الجلسة التدريبية :

(رقم الجلسة، العنوان، الأهداف، النشاط، الزمن، أساليب التدريب، المعدات والأجهزة، البدائل، معلومات عن الموضوع)

وضع خطة الجلسة ويتطلب ست عمليات : -

- جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع.

- تحديد المحتوى التدريبي.
- تنظيم المحتوى التدريبي.
- تحديد متى يتم إستخدام المعدات والمعينات التدريبية.
- تحديد الإطار الزمني لكل خطوة.
- استمارة خطة جلسة تدريبية.

مهارات تنفيذ التدريب (جلسة)

- الافتتاح (بداية الجلسة).
- إستخدام الوسائل التدريبية المتاحة.
- المحتوى العلمي (معلومات، مهارات، إتجاهات).
- ممارسة فنون الإلقاء الجيد لجذب المتدربين.
- إشراك المتدربين من خلال المجموعات الصغيرة.
- تبادل الأفكار والآراء الصحيحة.
- الجذب والتشويق (قصص، تمارين، حالات،.........).
- النهاية (ختام الجلسة).

شروط إختيار الإسلوب التدريبي المناسب :

من المعروف أن هناك استراتيجيات وأساليب كثيرة لتقديم البرامج التدريبية، والسؤال الذي يطرح نفسه: كيف يختار المدرب الإسلوب الأمثل؟

- **مجال الهدف التدريبي (معرفي، مهاري، وجداني)**

وعلى ضوء الهدف المحدد يمكن إختيار الطريقة التي تساعد على تحقيقه، ولما كانت معظم البرامج التدريبية.. تحتوي عادة على الأهداف الثلاثة وأن غلب بعضها على الآخر، إلا أنه من المفضل دائما أن يستخدم المدرب أكثر من طريقة تدريبية في كل برنامج بما يتوافق أولا مع نوعية الهدف الغالب عليه.

- **زمن الجلسة التدريبية:**

- إذا كان وقت الجلسة التدريبية قصيراً فليس أمام المدرب سوى طرق المحاضرة، أو المناقشة الجماعية.

- وإذا كان كافيا من الممكن أن يتيح له ذلك فرصة دراسة الحالة أو تمثيل الأدوار.

- إذا كانت مدة البرنامج (الأيام) طويلة يمكن إستخدام الطرق المعملية والزيارات الميدانية.

- إذا كان وقت التقديم (صباحا) يفضل إستخدام إسلوب المحاضرة أو العصف الذهني.

- أما إذا كان مساءاً أو بعد الظهر فيفضل إستخدام التمارين والحالات والمناقشات.

- عدد المتدربين (كثير، قليل، متوسط).
- الأمكانيات المتاحة (ملائمة المكان / توافر وسائل التدريب).

وهناك أمر يضاهي كل ما ذكر ألا وهو تناسب الموضوع مع المدرب ومقدرته على تنفيذه.

دليل البرنامج التدريبي

- الهدف العام:

ويعني الهدف العام: عبارة تصف الغاية التي يسعى البرنامج للوصول إليها، ويتم وصفه بجملة مختصرة مفيدة.

ويعرف أيضاً بأنه: جملة قصيرة توضح بشكل مختصر ما يهدف البرنامج إلى تحقيقه بشكل كلي:مثل إكساب معرفة أومهارة أو سلوك./ تنمية معرفة أو مهارة أو سلوك.

- الأهداف التفصيلية:

في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادرا على:

1) ....

2) ....

3) ....

4) ....

5) ....

(ويقصد بالهدف التفصيلي: جملة قصيرة تفصل الهدف بحيث تكون: واضحة، قابلة للقياس،تبدأ بفعل سلوكي، تركز على أداء المتدرب، تتضمن معياراً للأداء).

- مدة البرنامج بالأيام : أيام.
- الفئة المستهدفة:
- شروط القبول في البرنامج:

1) ....
2) ....
3) ....

- الجدول التنفيذي للبرنامج

م	الموضوعات التدريبية	الأنشطة والأساليب التدريبية	الزمن	الجلسة	اليوم

إعداد الحقيبة التدريبية (المفهوم/ الأهمية/ العناصر):

مفهومها: للحقيبة التدريبية تعريفات متعددة منها:

- مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية ومنظمة -وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرب.

- وثيقة تتضمن بيان تفصيلي بإجراءات التدريب لإستخدامها من قبل مدرب أو أكثر وبشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي.

- خطة تنفيذية لعملية التدريب الفعلي وذلك عن طريق إعداد المادة العلمية والأنشطة والخطوات الإجرائية اللازمة للتنفيذ على أساس الأهداف التدريبية.

أهمية إعداد الحقيبة :

1. تعتبر دليل ومرجع ومنهج للمدرب والمتدرب والتدريب.
2. تنظم مواضيع و ندوات البرنامج وتحقق أهداف.
3. تحدد المحتوى التدريبي وأساليبه والوسائل المستخدمة في تنفيذه.
4. تُسهل تطوير البرنامج وتقويمه.
5. تعتبر تحضير وتخطيط مسبق لعملية التدريب.
6. تساعد المدرب الغير معد للحقيبة على تنفيذ البرنامج بسهولة.
7. الحقائب تحدد وتقرر محتوى وهوية التدريب.

محتويات الحقيبة:

أولاً: (مفتاح الحقيبة) ويحتوي على الآتي:

1) نموذج غلاف الحقيبة: ويشتمل على) اسم المادة التدريبية _ اسم معد الحقيبة - اسم المراجع - التاريخ)

2) فهرس المحتويات الرئيسية.

3) دليل البرنامج.

ثانياً: (خطة المادة) وتحتوي على الآتي:

يقدم هذا القسم المادة التدريبية مقسمة إلى أجزاء مساوية لعدد وحداتها ويفصل كل وحدة عن التي

تليها ورقة تحمل اسم الوحدة التالية ويتكون محتوى جزء الوحدة التدريبية من العناصر التالية:

1) **الوحدات التدريبية**

وتشمل الهدف العام من الوحدة، والأهداف التفصيلية أو السلوكية.

والهدف العام للوحدة يوضح الغاية التي يراد تحقيقها من خلال الوحدة.

أما الأهداف السلوكية أو التفصيلية: فهي عبارة عن أهداف أكثر تفصيلاً للهدف العام للوحدة، وينبغي أن تتوفر الشروط التالية في الأهداف

السلوكية:

- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وبسيطة غير مركبة.

- أن تكون الأهداف مصاغة بلغة السلوك عند المتدرب ويمكن قياسها.

- أن تحدد الأهداف أداء المتدرب الذي سيتقنه بعد الإنتهاء من ممارسة النشاطات المتضمنة في الحقيبة.

- أن تحدد الأهداف معايير الأداء المقبول كحد أدنى للإتقان من قبل المتدرب.

- أن يتم تصنيف الأهداف المراد تحقيقها وأن يتم تحديد المعارف أو الإتجاهات أو المهارات التي سيكتسبها المتدرب بعد الإنتهاء من ممارسة النشاطات التي تتضمنها الحقيبة التدريبية.

2) الجلسات التدريبية

تعكس الجلسات التدريبية الأنشطة التدريبية اللازمة لتحقيق أهداف الجلسة ضمن إطار زمني محدد يستغرق (50 - 120) دقيقة وتشتمل الجلسات التدريبية على التالي:

- رقم الجلسة.

- الوقت الذي تستغرقه الجلسة التدريبية.

- أهداف الجلسة التدريبية.

- موضوعات الجلسة التدريبية.

- النشاطات التدريبية الأساسية للجلسة.

- خطة الجلسة، وتتضمن خطوات عمل المدرب في الجلسة.

و يعد النشاط التدريبي من أهم عناصر الحقيبة التدريبية. وينبغي أن يشتمل على المواصفات التالية:

- يثير التفكير.

- واضح لا يحتاج إلى كثير من الشرح والتفسير.

- يحقق هدف الجلسة.

- يستدعي خبرات المتدرب السابقة.

- يتضمن عناصر تشويق ومتعة.

- إجرائي يمكن تنفيذه.

- يتحدى معارف وقدرات المتدرب.

ثالثاً: المادة العلمية والتطبيقات:

ويحتوي هذا الجزء على العناصر التالية:

1) مادة علمية مختصرة في شكل تعريفات للمصطلحات المرتبطة

بموضوعات الوحدة

التدريبية أو تحديد للمراحل والخطوات التي يتطلب تنفيا التطبيقات والإلمام بها.

2) التطبيقات التدريبية والأدوات الضرورية لتنفيذها.

رابعًا: المراجع:

يحتوي هذا الجزء على قائمة بالقراءات الخارجية المتعلقة بالوحدة التدريبية

والمراجع الأساسية المستخدمة والناشر وأرقام الصفحات التي تتعلق بالموضوع وذلك لأغراض

التوثيق العلمي ومساعدة المتدرب على الرجوع إلى المصادر الرئيسية للمادة العلمية، ويفضل ذكر المرجع للمادة العلمية في الحاشية لكل جلسة.

ترتيب مقترح لمحتويات الحقيبة

1) غلاف.

2) تمهيد.

3) فهرسة.

4) دليل.

5) الجدول التنفيذي.

6) إرشادات للمدربين والمتدربين.

7) وسائل وأساليب تدريبية.

8) (الوحدة الأولى) اليوم الأول.

9) الجلسة الأولى.

10) الخطة الإجرائية لتنفيذ أنشطة الجلسة.

11) الأنشطة مرتبة.

12) مادة علمية.

13) الجلسة الثانية

14) الخطة الإجرائية لتنفيذ أنشطة الجلسة.

15) الأنشطة مرتبة.

16) مادة علمية.

17) تقويم البرنامج.

18) المراجع و القراءات الإضافية.

الهدف من النشاط:

إعداد حقيبة تدريبية.

المطلوب في النشاط:

من خلال «نموذج إعداد الحقائب» الذي بين يديك قم بتصميم وحدة تدريبية تتضمن جلستين، وتتضمن كل جلسة نشرة علمية مختصرة، ونشاطاً تدريبياً واحداً على الأقل.

هدف النشاط:

تطبيق نموذج تحكيم الحقائب.

المطلوب في النشاط:

قم بتحكيم حقيبة أحد أفراد مجموعتك من خلال «نموذج تحكيم الحقائب» المقترح.

اسم الحقيبة التدريبية:

الموضوع العام للحقيبة:

أسماء ثلاثة من المعدين للحقيبة:

1) ....

2) ....

3) ....

أخي المحكم الكريم تفحص العناصر التالية وتأكد من تحققها في الحقيبة التدريبية التي أنت بصدد تحكيمها ثم ضع ( ) في الخانة التي تراها مناسبة في مقياس التحقق:

م	العنصر	درجة التحقق				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	ضعيفة
1	عنوان الحقيبة يعبر عن مجمل موضوعاتها بشكل واضح.					
2	أسماء المصممين للبرنامج التدريبي والبانين للحقيبة التدريبية واضحة.					
3	غلاف الحقيبة يتضمن اسم وشعار وزارة التربية والتعليم.					
4	اللغة المستخدمة في الحقيبة سليمة.					
5	الهدف العام للحقيبة واضح..					
6	المصطلحات المستخدمة في الحقيبة محددة وموحدة في كل الحقيبة.					
7	الفئة المستهدفة بالبرنامج محددة.					
8	متطلبات البرنامج التدريبي محددة.					
9	مستلزمات البرنامج التدريبي المادية محددة.					

10	الهدف العام للحقيبة قابل للتحقق.					
11	الهدف العام للحقيبة مرتبط بموضوعها بشكل واضح.					
12	الأهداف التدريبية في الحقيبة واضحة.					
13	الأهداف التدريبية مصاغة صياغة علمية سليمة.					
14	الأهداف الخاصة مرتبطة إرتباطاً مباشراً بالهدف العام للحقيبة.					
15	الأهداف الإجرائية مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بالأهداف الخاصة في الحقيبة.					
16	الأهداف التدريبية مصاغة على شكل نواتج للتعلم.					
17	المحتوى العلمي للحقيبة صحيح.					
18	المحتوى العلمي للحقيبة حديث.					
19	المحتوى العلمي مرتبط بالأهداف التدريبية إرتباطاً وثيقاً.					
20	المحتوى العلمي يتضمن معارف أساسية تحقق الهدف التدريبي.					

21	المحتوى العلمي يتضمن معارف ثانوية تركز على إدراك المعارف الأساسية والمهمة.					
22	المحتوى العلمي قابل للتعلم من حيث السهولة وترابط الأفكار.					
23	المحتوى العلمي مناسب للحاجات التدريبية للفئات المستهدفة.					
24	المحتوى العلمي متسق مع الواقع التربوي للفئات المستهدفة.					
25	المحتوى العلمي متسق مع الواقع الإجتماعي والثقافي للفئات المستهدفة					
26	المحتوى العلمي في الحقيبة التدريبية كاف.					
27	لكل نشاط تدريبي مادة علمية ثرية تحقق هدف النشاط.					
28	المحتوى العلمي للحقيبة موثق علمياً					
29	التوثيق العلمي للحقيبة على نسق واحد في سائر الحقيبة.					

30	إعتمدت الحقيبة التدريبية على مراجع حديثة.					
31	الأساليب التدريبية المستخدمة في الحقيبة واضحة.					
32	الأساليب التدريبية المستخدمة في الحقيبة متنوعة.					
33	الأساليب التدريبية المستخدمة في الحقيبة فعالة.					
34	الأساليب التدريبية المستخدمة في الحقيبة تتناسب مع المحتوى العلمي.					
35	الأساليب التدريبية المستخدمة في الحقيبة تتناسب مع الأهداف التدريبية.					
36	الأساليب التدريبية المستخدمة في الحقيبة تتناسب مع الفئات المستهدفة.					
37	الأساليب التدريبية المستخدمة في الحقيبة تركز على فاعلية المتدرب.					
38	الأساليب التدريبية المستخدمة تتنوع بحسب تنوع الموقف التدريبي.					

39	الأنشطة التدريبية في الحقيبة مشوقة.					
40	الأنشطة التدريبية في الحقيبة مثيرة للتفكير.					
41	الأنشطة التدريبية في الحقيبة تدفع المشاركين إلى التفاعل والمشاركة.					
42	الأنشطة التدريبية في الحقيبة متنوعة من حيث الإسلوب.					
43	الأنشطة التدريبية في الحقيبة تناسب خبرات الفئات المستهدفة.					
44	الأنشطة التدريبية في الحقيبة تراعي الفروق الفردية بين المشاركين.					
45	الأنشطة التدريبية في الحقيبة توظف أخطاء المشاركين في التعلم.					
46	الأنشطة التدريبية في الحقيبة تتيح فرصة التجريب والتطبيق.					
47	الأنشطة التدريبية في الحقيبة مرتبطة بالأهداف إرتباطاً وثيقاً.					

48	الأنشطة التدريبية في الحقيبة مرتبطة بالمحتوى العلمي إرتباطاً وثيقاً					
49	الأنشطة التدريبية في الحقيبة تراعي تباين خلفيات المشاركين.					
50	إجراءات الجلسة التدريبية محددة بشكل واضح.					
51	إجراءات الجلسة التدريبية تتناسب مع الزمن المخصص للجلسة.					
52	الزمن المخصص للنشاطات التدريبية مناسب.					
53	الزمن المخصص للنقاشات والعروض مناسب.					
54	يحتوي كل نشطا على نشرة مرجعية (إجابة نموذجية).					
55	متطلبات الجلسة التدريبية من المواد محددة.					
56	الحقيبة التدريبية منسقة بشكل جيد.					
57	الحقيبة التدريبية مطبوعة بخط واضح.					
58	الوحدات التدريبية في الحقيبة مرقمة بشكل متسق.					

59	الجلسات التدريبية في الحقيبة التدريبية مرقمة بشكل متسق.					
60	النشاطات التدريبية في الحقيبة مرقمة بشكل متسق.					
61	النشرات العلمية والمرجعية في الحقيبة مرقمة بشكل متسق.					
الدرجة الموزونة لكل عمود						
المجموع الكلي						

أخي المحكم نأمل أن تدون في الجدول التالي أرقام الوحدات أو الجلسات أو النشاطات أو النشرات العلمية أو النشرات المرجعية التي ترى فيها إشكالاً ثم بين ملاحظتك أو مقترحك للتطوير:

م	نوع العنصر	رقمه	ملاحظات ومقترحات التطوير
1			
2			
3			
4			
5			
6			

يقصد بالعنصر: الوحدة التدريبية أو الجلسة التدريبية أو النشاط أو المادة العلمية أو النشرة المرجعية

...إلخ.

ملاحظات عامة لم تتضمنها العناصر السابقة:

بيانات متعلقة بالمحكم:

اسم المحكم: **عمله:**

جهة العمل:

المؤهل: **التخصص:**

التوقيع: ....

تاريخ التحكيم:

مصطلحات تدريبية تهم كل مدرب

التدريب: Training

جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم بإستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول.

تطوير المدربين: Staff Development

المفهوم الواسع للمعرفة وأنشطة التطوير موجهه ومصممة لزيادة القدرات العامة للموظف لتأدية مهام وظيفة معينة وإعداده للنمو والتقدم المهني لوظائف أخرى في المستقبل.

تنمية الموارد البشرية: Human Resource

التنمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع لتشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية والإجتماعية والأخلاقية وغيرها التي تسبق العمل وكذلك التدريب والتطوير في مرحلة العمل.

الإستثمار البشري: HR Investment

إصطلاح يطلق على الجهود والأموال المبذولة في تطوير الموارد البشرية للمنظمة باعتبار أن فوائد التطوير والتنمية لا تقاس أو تظهر نتائجها في الأجل القصير وأن صاحب العمل سيجني ثمارها من خلال إتفاع أنتاجية وكفاءة العمل.

أغراض التدريب: Training Objectives

بهدف تدريب العاملين إلى تحسينه أدائهم الحالي والعمل على مواكبتهم والتطور سواء في مجال تخصصهم أو وظائفهم وكذلك إعدادهم لوظائف أعلي في المسار الوظيفي.

مواكبة التطور: Coping With Development

من أهداف التدريب وتعني متابعة ما يستجد من تحديث وتنمية تطور في المجال التخصص أو الوظيفة أو العمل ككل وعلى الفرد والمنظمة بذل الجهد وصرف الوقت وتحمل التكاليف حتى يكونوا مجاريين للتطور العملي والمهني.

الإحتياجات التدريبية: Training Needs

الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الموظف وتترجم هذه الإحتياجات إلى خطة تدريبية وتصمم على أساسها البرامج.

الخطة التدريبية : Training Plan

بيان منظم لتطورات المنظمة عن الأهداف التدريبية ووسائل تنفيذها خلال فترة زمنية قادمة لتلبية الإحتياجات التدريبية.

البرنامج التدريبي : Training Program

عملية تنظيم نقل المهارات والخبرات والمعرفة بين الأفراد وذلك بجمع الملتقى (المتدرب) والمعطي(المدرب) في مكان مخصص لهذا الغرض خلال فترة زمنية محدده وبإستخدام مادة تدريبية كوسيلة على أساسها نقل المعرفة لتلبية حاجة تدريبية معينة.

أهداف البرنامج التدريبي : Training Program Objectives

الأغراض التي من أجلها يتم وضع البرنامج التدريبي وعلى أساسها يتم تحقيق ما هو متوقع من المتدرب أن يحصل عليه من مهارات بعد إنقضاء البرنامج.

تصميم البرامج التدريبية :Designing Training Program

عملية تحويل الإحتياجات التدريبية إلي برامج منظمة تشمل موضوعات وأساليب تدريب ومدة زمنية بهدف إختيار أفضل طرق للحصول على المهارات المطلوبة.

نموذج تدريبي : Training Module

يقصد به مجموعة مناهج تدريبية متعاقبة تبدأ بمنهج تعريفي ومن ثم تأسيسي مخصص لتطوير مهارات ولتأهيل مهنيين وأخصائيين في مجالات محددة.

طرق التدريب: Training Methods

نقل المعرفة أو الخبرة أو المهارة من المدرب إلي المتدرب بوسائل وطرق عدة بعضها في قاعات مخصصة لهذا الغرض والبعض الأخر أثناء العمل ويرتبط إختيار طريقة التدريب بنوع المهارة المطلوبة إكتسابها.

التدريب قبل الإلتحاق بالوظيفة: Train To Work

تدريب يحتوي على برامج تأهيلية لحديثي العمل في المجال تتم داخل وخارج مكان العمل يمنح أثنائها المتدرب مكافئة شهرية وعند إجتيازه البرنامج المحدد يتم تعينه في أحدى الوظائف التي تناسب المهارة التي اكتسبها.

التدريب أثناء العمل: On The Job Training

أكثر الطرق المستخدمة شيوعاً في التدريب الموظفين والذي يتم بواسطة الرئيس المباشر أو الموظف ذو الخبرة الطويلة ويفضله صاحب العمل لقلة تكاليفه.

التدريب المحلي: Local Training

التدريب الذي يتم تنفيذ برامجه محلياً بواسطة شركات تدريب أو معاهدة أو جامعات متخصصة خارج المنطقة وهو نوع من التدريب اقل تكلفة من التدريب وأكثر تكلفه من التدريب أثناء العمل.

التدريب الخارجي: Training Abroad

التدريب الذي يحتوي على برامج يتم تنفيذها خارج البلاد سواء كانت بواسطة منظمات دولية أوجامعات أو معاهد متخصصة وقد يكون نظرياً وعملياً وتكون تكلفتها في العادة مرتفعة لإحتوائها على مصاريف سفر المتدرب.

مختبرات التدريب: Training Laboratories

مختبرات تعد خصيصاً لتدريب العاملين في مجالات عمل معينة لا يمكن أن توفرها قاعات المحاضرات أو أماكن العمل وتستخدم المختبرات بكثرة في التدريب على اللغات الأجنبية والحاسب الآلي.

التدريب التكميلي: Supplementary Training

التدريب الذي يحصل عليه الموظفون عن طريقة التعليم والتدريب المسائي في الجامعات والمعاهد المتخصصة وذلك لتحسين أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية.

التدريب المهني والفني: Vestibule Training

التدريب الذي يحصل عليه الموظف لإكتساب مهارة فنية معينة مرتبطة بالتعلم في قاعة تدريبية خارج العمل على تشغيل وصيانة معدات وأجهزة وتشتمل على نماذج متشابهة لتلك الموجودة في مكان وجود العمل الأصلي.

التدريب الفني: Gestational Training

تدريب يهدف إلى إعداد الطالب أو الموظف فنيا لتأدية حرفة أو عمل بدلا من الإنخراط في نظام التعليم العام.

جدول التدريب الزمني: Training Schedule

تحديد بداية ونهاية الفترة الزمنية بالأيام وعدد الساعات التدريبية اللازمة لإستكمال متطلبات البرنامج التدريبي وكيفية مراعاة هذه الفترة لظروف العمل والمدربين والمتدربين بحيث تقلل من القلق والإزعاج وتغيب المتدرب من العمل.

مكان التدريب: Place Training

القاعات أو الورش أو المكاتب التي يتم فيها تنفيذ البرامج التدريبية وتراعي عند إختيارها نوعية التدريب المطلوب وظروف مكان العمل أو التسهيلات الأخرى المتاحة لإنجاح البرنامج التدريبي.

محتويات البرنامج التدريبي : Contents Training Program

عملية تحديد موضوعات البرامج التي تتناسب مع الأهداف الأساسية للبرامج والطرق التي سيتم إتباعها لخدمة تحقيق هذه الأهداف.

المدرب: Trainer The

الشخص الذي يسعى أن يملك معرفة أو مهارة أو خبرة ويسعى إلى نقلها للآخرين من خلال برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ولا بد أن تتوافر لديه القدرة على تحصيل المعلومات إلى الآخرين.

المتدرب: The Trainee

الشخص الذي يسعى إلى الحصول على مهارة أو معرفة أو خبرة ممن يملكها سواء بمبادرة شخصية لتطوير قدراته من خلال برامج وطرق التدريب المختلفة التي تتطلبها وظيفته وتتيحها المنظمة.

المشاركون: Participants

الأفراد الذين يوجهوا ويصمموا لهذا البرنامج التدريبي ولزيادة فعالية ومنفعة البرنامج يفضل أن يكون المشاركون يعملون في نفس المجال وفي نفس المستوي الوظيفي الواحد ومن نفس قطاع الأعمال (قطاع البنوك) مثلا.

المادة التدريبية : Training Material

مادة المعرفة التي يعدها المدرب ويسعى إلى توصيل محتواها إلى المتدربين المشاركين في برنامج تدريبي وبإستخدام السمعية والبصرية وتعتبر المادة التدريبية معيار الإختيار والمفاضلة بين أساليب التدريب.

برنامج تدريبي مفصل: Tailor Made Training Program

برنامج يعد لتلبية حاجة محددة لفرد أو لمجوعة من العاملين يراعى فيه ظروف عملهم وخصوصية إحتياجات وظيفتهم ومنظماتهم من المهارات والمعارف.

برنامج تدريبي مكثف: Intensive Training Program

برنامج يهدف إلى حصول المتدرب اكبر قدر في أقل مدة ممكنه وعليه تكثف المادة التدريبية تحت عامل الوقت.

مشرف البرنامج التدريبي : Training Program Organizer

المسئول إدارياً عن البرنامج وتأكد من وجود جميع مستلزمات التدريب وإعداد القاعة التدريبية ووجود المادة العلمية وحضور المتدربين وتنظيم فترات الراحة وتلبية حاجات المدرب والمتدربين.

الوسائل السمعية والبصرية: Audio Visual Aids

وسائل سمعية وأدوات بصرية التي يستعين بها المدرب لعرض مادته العلمية وآلات عرض الشفافيات والتلفزيون والفيديو.

المحاضرة: Lecture

أكثر وسائل التدريب شيوعاً وتعمد على توصيل المعلومات من المحاضر إلى المتدرب وتكون فيها درجة مشاركة المتدربين محدودة وقد تكون المحاضرة مكملة أو ضمن وسائل أخرى في تقديم البرنامج التدريبي.

الندوات وحلقات العمل: Seminars and Workshops

طريقة تدريب يتم فيها طرح موضوعات أو مشاكل ومناقشتها بين المتدربين وبتوجيه من المدرب الذي يتحكم في ذمام الأمور وتسمح هذه الحلقة في التفاعل والحركة داخل القاعة.

دراسة الحالات: Case Study

طريقة إعطاء المتدرب حالات لدراستها وتقييمها ووضع الحلول المقترحات للمشاكل التي وردت بها وتنمي هذه الطريقة لدى المتدرب القدرة على التحليل والبحث وعلى الإستنتاج المنطقي في الأمور.

تمثيل الأدوار: Role Playing

إسلوب تدريبي يتقمص فيه المتدربون أدوار مشابهه لما يمكن أن يحدث في مجال العمل ويقوم المدرب والمشاركين بتقييم المتدربين لاعبي الأدوار.

المباريات الإدارية: Management Games

أحدي طرق التدريب التي يوضع فيها المتدربون في مواجهه تنافسية في شكل مجموعات ويتطلب من كل مجموعة حل مشكلة بالمقارنة بالحلول والاقتراحات التي تتخذها المجموعات الأخرى.

التطوير المستمر: Ongoing Development

التطوير والتدريب من خلال أداء العمل حيث يكسب الموظف خبرة ومهارة عند معالجة الحالات والمعاملات اليومية مع الآخرين والتي يبدي فيها رأياً ويطور بها فكراً خصوصاً في تلك الوظائف غير الروتينية.

التدريب التعاوني: Cooperative Training

الجمع بين نظم التدريب أثناء العمل وتلك التي في قاعة المحاضرات الدراسية وتتجسد في التدريب الصيفي الذي تقدمه العديد من المنظمات لطلبة الجامعات والمدارس.

التقليد / المحاكاة: Skills And Behavior Modeling

أحدى طرق التدريب التي تعتمد على تقليد المتدرب لفرد أخر يمتلك خبرة أو مهارة أو سلوكاً عن طريق مراقبته أو القيام بأعمال مشابهه لأعماله.

المناقشات: Discussions

أحدى أكثر طرق التدريب إستخداماً حيث يتم تبادل الآراء والأفكار

بين المتدربين والمدرب أو المتدربين بعضهم البعض وتستعمل بكثرة أثناء المحاضرات أو دراسة الحالات أو المباريات الإدارية وغيرها.

التنمية الذاتية: Self Development

طريقة يقوم المتدرب بتدريب نفسه دون الإستعانة بمدرب ويتم بواسطتها الإطلاع على معلومات مكتوبة أو بواسطة الحاسب الآلي.

تقييم المتدربين Training Evaluation

يبدأ منذ بداية التخطيط وتنظيم البرنامج وتحديد عناصره ومكوناته ويشمل التقييم على مدى صلاحية البرامج التدريبية لإنجاز العمل من خلال تقييم المتدربين بعد إنتهاء البرنامج.

فعالية التدريب: Training Effectiveness

الأثر الذي يتركه البرنامج التدريبي على شخصية المتدرب من حيث السلوك والمهارة الفنية المكتسبة ونقل ذلك إلى مجال العمل وعلى عكس مفهوم التدريب من اجل التدريب.

المهارات العامة: General Skills

المهارات المطلوبة من الموظفين لأداء معظم الوظائف وفي مستويات وظيفية مختلفة كمهارة كتابة التقارير وكتابة الحاسب الآلي وغيرها.

المهارات المتخصصة: Specialized Skills

المهارات التي تتطلبه وظيفة معينة أو مجموعة وظائف معينة في نفس مجال التخصص كمهارة التحليل المالي أو صيانة الأجهزة وغيرها.

التاهيل: Acquiring BASIC SKILLS

عملية إكساب المتدرب مهارات أساسية في أحد مجالات العمل وتكون في العادة أما في المعاهد والمدارس الفنية المتخصصة أو البرامج التدريبية طويلة الأجل التي تتبناها المنظمة لتأهيل الفرد لإمتلاك مهارة معينة تساعده في الحصول على وظيفة يشترط وجود هذه المهارة.

إعادة التدريب: Retraining

يعاد تأهيل قدرات الموظف عند تغير طبيعة أو تقنية أو القسم الذي ينتمي إليه أو طبيعة نشاط المنظمة وتكون المهارات المكتسبة جديدة عليه.

مؤسسات وشركات التدريب: Training Firms

شركات عامة وخاصة تقدم برامج تدريبية وفق تطبيقات زمنية محدده أو حسب الطلب وتعرضها على المنظمات وبذلك تحاول معاونه المنظمات في تنفيذ برامج التدريب وتحقيق أهدافه.

قائمة المراجع

المراجع (مرتبة من الأحدث إلى الأقدم):

م	اسم الكتاب	المؤلف	دار النشر	سنة النشر
1	برنامج تدريب المدربين	عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر	جامعة المجمعة	2011م
2	التدريب – الأسس والمبادئ	صلاح معمار	دار ديبونو للنشر والتوزيع	2009 م
3	دليل إدارة الموارد البشرية	إبراهيم الديب	مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع	2006 م
4	التدريب الفعال	مارشال كوك	بيت الأفكار الدولية للنشر	2005 م
5	مهارات أخصائي التدريب	عبدالرحمن توفيق	مركز الخبرات المهنية للإدارة	2005 م
6	تقويم التدريب	حسين محمد حسنين	دار مجدلاوي للنشر والتوزيع	2004 م

7	تدريب المدربين TOT	حسين محمد حسنين	دار مجدلأوي للنشر والتوزيع	2004 م
8	تصميم نظم التدريب والتطوير	وليم تريسي	معهد الإدارة العامة	2004 م
9	برنامج تدريب المدربين	أكرم رضا	دار التوزيع والنشر الإسلامية	2003م
10	بناء المواد والأنشطة التدريبية	حسين محمد حسنين	جمعية عمال المطابع التعاونية	2000 م
11	وسائل المدرب الناجح	ساي تشارني كاثي كونواي	الجمعية الأمريكية للإدارة	2000 م
12	كيف تصبح مدرباً فعالاً	عبدالرحمن توفيق	مركز الخبرات المهنية للإدارة	1995 م
13	التدريب الأصول والمبادئ العلمية	عبدالرحمن توفيق	مركز الخبرات الدولية للإدارة	1994 م
14	العملية التدريبية	عبدالرحمن توفيق	مركز الخبرات المهنية للإدارة	1994 م
15	تصميم وتنفيذ برامج التدريب	محمد زياد حمدان	دار التربية الحديثة	1991 م
16	دليل المدرب	محمد ناصر البيشي	معهد الإدارة العامة	1987م

المؤلفان في سطور

د. مصطفي زكريا أحمد السحت
- حاصل على درجة الدكتوراه في التربية بالتعلم النشط والتفكير الناقد - حاصل على درجة الماجستير في التربية بالتفكير الإبداعي وحل المشكلات - مستشار تنمية الموارد البشرية بمصر والوطن العربي - مدرب مدربين من Harvard International Training Britain (TOT) - مدرب مدربين من American Council for Accredited Certificates CIPT - مدرب مدربين من الأكاديمية المتحدة للتدريب والاستشارات بالقاهرة (TOT). - مدرب مدربين من المركز الكندي للتدريب والتنمية البشرية. - مدرب مدربين (TOT) من المعهد الأوربي للتدريب (EIPM). - مدرب مدربين ((TOT من نقابة المدربين العرب. - ممارس معتمد في البرمجة اللغوية العصبية NLP. - المدرب المحترف لمهارات التفكير العليا وبرامج كورت والقبعات الست - مراجع معتمد لمعايير الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم. - رئيس قسم التدريب بعمادة خدمة المجتمع والتعليم والمستمر بجامعة تبوك - أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد

د. أميرة حسين أحمد صبحي
- حاصل على درجة الدكتوراه في التربية بمجال مجتمع المعرفة - حاصل على درجة الماجستير في التربية بمجال تطوير نظم المعلومات الإدارية - مدرب مدربين من -American Council for Accredited Cer (tificates (CIPT - مدرب مدربين من الأكاديمية المتحدة للتدريب والاستشارات بالقاهرة .(TOT) - مدرب مدربين (TOT) من المعهد الأوربي للتدريب (EIPM). - مدرب مدربين ((TOT من نقابة المدربين العرب. - خبير التطوير والجودة بمصر والوطن العربي. - مراجع معتمد لمعايير الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم. - منسق عام قسم مهارات تطوير الذات بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك - أستاذ أصول التربية المساعد المساعد

المؤلفان في سطور:

د. مصطفى زكريا أحمد السحت

مستشار تنمية الموارد البشرية

خبير التدريب بمصر والوطن العربي

مدرب دولي في مجال تنمية استراتيجيات تنمية التفكير

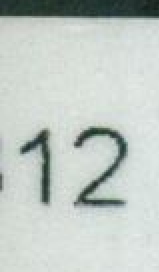
- دكتوراه الفلسفة في التربية بالتعلم النشط والتفكير الناقد
- ماجستير في التربية بالتفكير الإبداعي وحل المشكلات
- رئيس قسم التدريب بجامعة تبوك
- مدرب مدربين من Harvard International Training Britain (TOT)
- مدرب مدربين من American Council for Accredited Certificates (CIPT)
- مدرب مدربين من الأكاديمية المتحدة للتدريب والاستشارات بالقاهرة (TOT).
- مدرب مدربين من المركز الكندي للتدريب والتنمية البشرية.
- مدرب مدربين (TOT) من المعهد الأوربي للتدريب (EIPM).
- مدرب مدربين (TOT) من نقابة المدربين العرب.
- ممارس معتمد في البرمجة اللغوية العصبية NLP.
- مدرب محترف لمهارات التفكير العليا وبرامج كورت والقبعات الست
- أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد

د. أميرة حسين أحمد صبحي

خبير الجودة والتخطيط الاستراتيجي

مدرب دولي في مجال التطوير الإداري





- دكتوراه الفلسفة في التربية بمجال مجتمع المعرفة
- ماجستير في التربية بمجال تطوير نظم المعلومات الإدارية
- مدرب مدربين من American Council for Accredited Certificates (CIPT)
- مدرب مدربين من الأكاديمية المتحدة للتدريب والاستشارات بالقاهرة (TOT).
- مدرب مدربين (TOT) من المعهد الأوربي للتدريب (EIPM).
- مدرب مدربين (TOT) من نقابة المدربين العرب.
- خبير التطوير والجودة بمصر والوطن العربي.
- مراجع معتمد لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم.
- منسق عام قسم مهارات تطوير الذات بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك
- أستاذ أصول التربية المساعد المساعد

